



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IXTAPALAPA

070618

**MOTIVACION E IDEOLOGIA
EL CASO DE LA SEMIP**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**MA. RITA AYALA RAMIREZ
MA. S. ADELA PEREZ SARMIENTO**

MEXICO, D. F.

1986.

11-III-88 Rengh

A DIOS

Por la fe y confianza depoi-
tada en mí, ofrezco el fruto
de mis estudios.

Al Profesor

Mirivaldo Rosin Ciola

Por el apoyo y confianza que
nos dió, esperamos no haberle
defraudado.

Y . . .

A todos aquellos que contribuyeron directa e indirectamente en el término de nuestros estudios.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
I. NECESIDAD DEL ASPECTO MOTIVACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	14
- Antecedentes.....	15
- Importancia de la Motivación.....	18
- Reconocimiento de factores motivadores.....	21
II. LA MOTIVACION-EN EL TRABAJO.....	27
- Antecedentes.....	27
- Autores.....	29
III. NIVEL IDEOLOGICO.....	43
- Antecedentes.....	43
- La Función de la Ideología en las actividades del Hombre.....	46
- La Representación de la Ideología en la Actitud del Comportamiento Humano.....	48
- La influencia ideológica en la formación de hábitos, costumbres y tendencias.....	51
IV. LA MOTIVACION E IDEOLOGIA EN LA RENOVACION MORAL....	54
- Motivación y Mecanismos adoptados.....	57
- Contenido Ideológico.....	65
V. MUESTRA.....	72
VI. CONCLUSIONES.....	85
VII. BIBLIOGRAFIA.....	90
VIII. ANEXOS.....	94

I N T R O D U C C I O N

En esta investigación se intenta examinar si los programas de "Renovación Moral" que el Gobierno Federal ha realizado, repercuten en la actitud del Servidor Público. La validez de los programas debe ser entendida sólo cuando modifica en alguna forma la actitud y el comportamiento del empleado público en el desempeño de sus labores.

Diversos autores se han preocupado por establecer mecanismos que apoyen el desenvolvimiento eficiente de los hombres en las organizaciones en las que realiza una actividad; existe también material acumulado de estudios sobre la conducta de los individuos, en los cuales sistemática y teóricamente resumen aspectos particulares de esa conducta.

Este estudio se limita a la comprensión de las circunstancias que se reflejan en los Servidores Públicos a raíz de la implantación o adaptación de los programas que existen de "Renovación Moral". Debido a que el aparato gubernamental es muy grande, se extrajo y analizó únicamente una muestra de los servidores públicos que dependen de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.

El proceso histórico impone a todo ser humano a realizar una serie de actividades englobadas a una determinada circunstancia, se ha tratado de identificar que es lo que motiva a los hombres a actuar; no se puede delimitar concretamente puesto que, el comportamiento humano es muy complejo y compli-

cado para que se pueda explicar con facilidad. El grado relativo de importancia de los diversos conceptos de Motivación se considera por lo común, que en la mayoría de los casos el elemento motivacional más importante varía de persona a persona y de situación a situación.

Es difícil definir el concepto de Motivación por diversas razones, este término se usa de varias maneras, sin embargo el problema es teórico, no semántico. En general se piensa que la conducta es motivada, cuando existen aspectos y variaciones internas positivas del comportamiento externo de una persona.

El conocimiento de la ciencia de la conducta, ha introducido al hombre en la búsqueda de guías de acción, que lo conduzcan a un cambio en la actitud-comportamiento de individuo ante el irremediable papel que juega en el mecanismo de la producción.

El sistema global de representaciones es un elemento y un conocimiento de la realidad, el cual refleja diferentes apreciaciones del ser humano en el desempeño de las tareas encomendadas dentro del proceso de trabajo. Las Teorías Motivacionales que estudian una o varias partes del sistema global de representaciones nos proveen de elementos y conocimientos específicos de una conducta más o menos generalizada de la actitud que en determinadas circunstancias el ser humano ubica y repite ante ciertos sucesos de la vida diaria.

Las Teorías Motivacionales se apoyan fundamentalmente en

la importancia de conocer el resorte que impulsa ese comportamiento humano y la de esquematizar diversas actitudes dentro de un marco general adecuado para el desempeño específico de una actividad. Es entonces que las Teorías Motivacionales comprenderían todas aquellas acciones orientadas a influir de alguna forma en la actitud-comportamiento del individuo. Estas acciones pueden orientarse a corregir la ineficiencia o negligencia; siempre que por la implementación de las mismas se avizore una mayor receptividad para cambios positivos futuros del Servidor Público; promoviendo así la erradicación de conductas negativas o inconvenientes.

La Ideología que reviste al ser humano acorde a sus actividades y prácticas, que en sentido estricto impregna el comportamiento del hombre, es otro aspecto que no se debe olvidar dentro de la "Renovación Moral", puesto que los Servidores Públicos tienen que adaptarse a una práctica positiva. Es así también que en forma general se marca como la total visión de un grupo humano, que en este caso sería la de los Servidores Públicos o sea, "una concepción del mundo que se manifiesta implícitamente en el arte, en el derecho, en la actividad económica, - en todas las manifestaciones de la vida individual colectiva"⁽¹⁾

Además puede contener elementos de conocimiento, en los que predominan aquellos elementos que tienen la función de adaptación de la realidad. En esta adaptación el hombre recorre una serie

1 Torres, Cristina. Reflexiones sobre el Materialismo Histórico p. 93.

de acciones las cuales deben ser dirigidas adecuadamente para que funcionen de una manera determinada.

El estilo de dirección que se pretende que los aparatos gubernamentales deben emprender y que es elemento de numerosas discusiones, adecuado a la realidad, contribuiría a crear, modificar y alterar las tendencias del individuo, por mediación de una actitud motivadora al cambio.

El planteamiento de este estudio se basa en el proceso emprendido para "despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad"⁽²⁾; el Estado por conducto de sus dirigentes formula una serie de afirmaciones de contenido ideológico y motivacional que se traduce en aplicación más o menos apropiada de carácter social que contiene la estructura estatal, siendo que "no es un poder impuesto desde fuera de la sociedad; tampoco es la realidad de la idea moral (...) es más bien un producto de la sociedad"⁽³⁾

"El Estado Mexicano que surge tras la Revolución (1910), señala un momento de inflexión de las relaciones entre la política y la Economía, en efecto el nuevo Estado emerge como empresario público y como elemento clave que impide directamente en la orientación del proceso económico"⁽⁴⁾.

Sin embargo cuando hablamos de intervención estatal en el

2 Coffer, Psicología de la Motivación p.20 *

3 Lenin, V. El Estado y la Revolución p.8

4 Leal, Juan Felipe. México, Estado, Burocracia y Sindicatos p. 83

sistema económico nos referimos sólo a la política económica - del Estado, o sea a la acción directa de éste además de un sin número de actividades que realiza: control sobre el volumen y ritmo del trabajo de los Servidores Públicos, reglamentación - de salarios, creación de programas que estimulen y orienten las acciones del empleado federal en beneficio de la sociedad; organización educativa y de empleo.

Desde luego lo que más atrae nuestra atención es que la acción directa del Estado adopte la forma empresarial, con todas las implicaciones que de ella se derivan. Así pues, hay - que reconocer que la constitución de un Estado fuerte en lo po lítico y lo económico, parece ser una condición exigida por el desarrollo capitalista, tardío y subordinado, en ambos casos se observa una clara tendencia hacia el reforzamiento del poder y de las funciones, además de estimular, controlar y orientar la producción de capital; marca la naturaleza de los nexos que se establecen entre la Sociedad y el Estado, y pondera la signifi cación de las variadas tendencias ideológicas.

Entendiendo a la Sociedad como "las relaciones sociales - que resultan directamente del comportamiento de unos hombres - con respecto a los demás. Los aspectos políticos afectan a la sociedad dentro de su organización y función ya que los proce- sos y objetivos del sistema en su conjunto, legitimizan el po- der y el cumplimiento de políticas con fines colectivos, según los valores del sistema social que encierra, nacidas de una au toridad derivada de una clase particular de formas institucio-

nales de importancia primordial para el control normativo de las funciones políticas en un sistema social y la autorización emanada a través de decisiones de la colectividad que le permite ordenar y prohibir las medidas relativas a situaciones particulares.

Es así como la conducta de los individuos con cierto fin se entrelaza en el desarrollo de las relaciones sociales de producción, ya que estas "determinan la situación y el lugar que ocupan los hombre en la producción" (5).

Las formulas concretas difieren mucho tanto como las coaliciones políticas que estan actuando en cada caso, pero ello, no invalida la tendencia señalada. De otra parte, el Estado Capitalista tiende a asumir una serie de actividades empresariales que ostentan las líneas centrales de empresas privadas pero que de alguna forma manifiestan y adoptan el poder político adquirido.

A continuación destacaremos algunos puntos que nos han parecido esenciales en un primer análisis de la Administración Pública en México.

Al estudiar la Administración Pública se puede ver que se trata de un aparato de Estado en donde se manejan y se adaptan técnicas específicas de organización, dirección, planeación y control con un alto grado de homogeneidad. El análisis hege-

5 Lange, Oscar. Economía Política p. 30

liano concibe la Administración Pública a manera de puente entre el Estado y la Sociedad.

El conjunto que constituye la Administración Pública tiene una historia, en ella están inscritos los parámetros de las políticas económicas y sociales que el Estado ha seguido durante los últimos cincuenta años y el papel que en ésta ha tocado cumplir a la acción empresarial de propio Estado. Es la luz de esta dinámica histórica que se da a través de la evolución del conjunto de la Administración Pública y ponderarse al peso específico en relación a la política económica, situación Social y de poder político de cada momento.

Otra es la conducta de los grupos y sectores de la burguesía mexicana, emerge a raíz de la Revolución. A grandes rasgos, "El Estado Mexicano contemporáneo ha pasado por dos etapas claramente diferenciadas, en la primera la burocracia en el poder, que aparece como el medio por el cual se hace posible el paso del interés particular al interés general. Logró también organizar a los trabajadores y a los empresarios, por lo que la burocracia política sólo ha podido mantener su hegemonía en la medida en la que es capaz de realizar un pacto laboral, que le permita reconstituir su base social de apoyo así sea parcialmente." (6)

Sin embargo, esta hegemonía de la burocracia no es un mero resultado de la situación aludida, en buena medida es también,-

6 *Ibdém.* pag. 45

producto de la acción política de la misma burocracia. La burocracia, constituye según Mouzelis un grupo social muy específico y particular, no es una clase social, pero su existencia está unida, a una división de la sociedad en clases, o sea "la burocracia, como el Estado mismo, es un instrumento por medio del cual la clase dominante ejerce su dominación sobre las otras clases sociales" (7).

Vistas las cosas desde este ángulo, la burocracia va constituyendo su poder de mando, para lograrlo, precisa de conciencia y organización.

La conciencia del lugar que ocupa en la sociedad y de los intereses que son propios, la obtiene de su práctica directa; - de una acción pragmática de ensayo y error. La organización, - que con el tiempo se da es, igualmente pragmática, resultado de la experiencia empírica.

La burocracia, dibuja de manera corporativa sus canales de comunicación con los diversos sector sociales, por ramas específicas de actividad económica, siempre bajo la tutela estatal, - con ello determina la actitud del Servidor Público, vinculando tareas y funciones con la actividad política.

Es así que el Servidor Público como ser humano, desarrolla su trabajo en un ambiente que lo envuelve y conduce a comportarse negativamente o calificarse como una manera de reaccionar an

7 N. Mouzelis. "Organización y Burocracia", pag.15

te el ambiente. Es aquí donde se puede modificar o alterar su conducta, al comprender que la serie de políticas y programas - diseñadas por el gobierno mexicano para promover distintos tipos de actividades con el fin de un mejoramiento sustancial de los servicios que presta, es un reflejo de los intereses y escala de valores de la élite política que controla México en la actualidad.

La misión primordial del Estado Mexicano, consiste actualmente en promover el desarrollo capitalista, derivando una estructura corporativa y autoritaria, una organización centralizada y discrecional de poderes de hecho, un encuadramiento político e ideológico de las masas trabajadoras, con posibilidades represivas casi ilimitadas, y una burguesía que despliega y realiza sus intereses a través de una burocracia política, encargada de hacer funcionar a la Institución Estatal, mediante tácticas de regulación del orden público y de reajustar constantemente el desarrollo de la práctica administrativa de México, a las exigencias de la sociedad. La administración orientada en el poder de la élite que forma las altas jerarquías de instituciones como lo que en el presente estudio son analizados. Es entonces que la forma en lo que se estructura el ambiente del Servidor Público corresponde a una serie de limitaciones de carácter político, aunque se encamina a una modernización de elementos administrativos que concurren a un proceso de cambio estructural, pero sin embargo están envueltos en aspectos de ingerencia política que no pueden ser olvidadas y que necesariamente afectan -

en forma general los programas de Renovación Moral, y junto con esto las prácticas motivacionales que pudieran encontrarse en dichos programas.

Se enlaza a lo anterior el marco ideológico que particularmente maneja cada individuo, pero esta ideología está conducida por las derivaciones de carácter político que afectan las concepciones de la gente acerca de los intereses "comunes" de los grupos a los que pertenece. Las demandas y ambiciones particulares que influyen las decisiones de los dirigentes logran modificar los programas y actividades que son encomendadas y encaminadas hacia objetivos claros y realistas; es entonces que se considera influidos por ideologías de elementos politizados que acumula el esfuerzo que en los aspectos teóricos y programables son expuestos; y puede considerarse que la ideología explotada políticamente tiene entre los más importantes propósitos los siguientes:

- Mantener unido a un grupo disciplinado capaz de aprovechar rápidamente las circunstancias cambiantes y alcanzar el poder (...)
- Inducir a la gente a hacer sacrificios por causas que significan mucho más para los líderes que para ellos mismos, (...)
- Ampliar el poder de un gobierno(...) en países que ya -- tienen poder (...) y usado dentro de una organización -- por gente que tiene la intención de alcanzar y conservar su control.

Es así que el Servidor Público inmerso en la maraña complicada de las instituciones burocráticas que se dan en la actualidad, y la composición de los factores que pretenden modificar su conducta a través de agentes motivadores o tendencias ideológicas, como la llamada "Renovación Moral" que trata de modificar o erradicar la ineficiencia o negligencia en la prestación de servicios calificándola como una forma de inmoralidad social.

Impulsado por la inquietud de conocer las bases de las -- que se han desempeñado los programas y acciones que pretenden erradicar o modificar las nocivas actitudes del comportamiento de los Servidores Públicos con sus demás complicadas situaciones políticas y económicas. Como si eso fuera poco se conoce las limitaciones que marca la costumbre que ha imperado en la actuación de los individuos, y el mecanismo complicado y desconcertante del ser humano, provoca que no sea fácil la tarea que el sector gubernamental ha emprendido.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, es comprensible - que el aparato gubernamental sea el quien dirija el cambio y - que por su penetración sea él, como organismo público el que - adopte técnicas y modelos motivacionales, y crea una estructura propia a su contexto y a sus características, adquiriendo así una particular, que siga un lineamiento que contribuya a un cambio social correcto y específico del rol que desempeña como mecanismo gubernamental por mediación del servicio que presta el personal bajo su orientación.

De acuerdo al marco referencial expuesto en los párrafos anteriores, el presente estudio pretende confirmar la existencia o carencia de las Técnicas Motivacionales en los programas de Renovación Moral, demostrar que los elementos encontrados - de alguna manera están influidos por técnicas motivacionales - conocidos y asimismo conocer si la ideología de los Servidores Públicos está guiada hacia prácticas positivas.

La finalidad de este estudio está apoyada fundamentalmente en dos aspectos; Técnicas Motivacionales y Prácticas Ideológicas. [El conocimiento de la necesidad del aspecto motivacional en las organizaciones, su reconocimiento e importancia son aspectos que se tratan en el primer capítulo. En éste se encuentran explicados aquellos factores de la conducta humana -- que sobresalen en el hombre, cuando desempeña una función en la organización, y esboza consideraciones de carácter general que contribuyen a apreciar las investigaciones de teóricos de la conducta.]

[En el segundo capítulo se exponen diversas técnicas conocidas de motivación que nos proporciona bases de juicio con -- respecto a la aplicación de esas teorías en la mencionada Renovación Moral. Acorde con lo anterior se presentan esbozos generales de técnicas de Motivación que diversos autores han provisto, con el fin de obtener un análisis de la conducta humana en la organización y con ello los apoyos teóricos y metodológicos del papel de administrador en las organizaciones.]

En el tercer capítulo esencialmente trata de dar un marco

generalizado de lo que es la Ideología; y a través del pensamiento transformador de Sánchez Vázquez, se utilizan los elementos que él proporciona para dar un enfoque práctico de la ideología en el presente estudio. Es así como la práctica -- transformadora que el Servidor Público realiza en cada momento en el desempeño de sus funciones, es motivo para la integración de sus ideas-básica, por lo que se apoya también en la representación de la ideología en la formación de hábitos, costumbres y tendencias, hechos que adecuados debidamente podrían efectuar en el Servidor Público conocimientos ideológicos particulares que contribuyan a crear y transformar ideas en resultados concretos, prácticos y eminentemente positivos.

Por lo que se refiere al cuarto capítulo se realiza un -- acoplamiento de los factores motivacionales e ideológicos contenidos en los capítulos anteriores y son aplicados a la Renovación Moral; allí mismo se enumeran los objetivos, programas y metas que la Administración Pública ha desarrollado, así como también elementos legales que contribuyen para la seguridad y - aplicación de técnicas motivacionales dentro de la actual Renovación Moral.

El quinto capítulo nos determina la observación directa de nuestro estudio, dotado de instrumentos que nos permitieron tener una visión real de la situación del Servidor Público ante - la motivación y la presente Renovación Moral. En este capítulo se presenta una muestra que comprende sólo jerárquicamente el - nivel medio que generalizado en su totalidad al Sector Público,

nos dio la pauta para concluir en el sexto capítulo; que difiere mucho el aspecto teórico del aspecto práctico, determinando con ello que, directamente la utilización de aspectos motivacionales dependen en gran medida de los dirigentes, pues a pesar de que el aparato gubernamental a elaborado programas contemplados en la actual Renovación Moral, no los conllevan adecuadamente, y por eso el empleado público refleja una imagen distorsionada ante la sociedad, aunque el mismo empleado defiende dicha distorsión, manteniendo una ideología positiva dentro de su trabajo y en bienestar de nuestro país, mediante el mejor desenvolvimiento de sus funciones, lo cual no ha sido detectado por la misma sociedad ni por el mismo aparato gubernamental.

Los capítulos analizados en nuestro estudio, nos permitieron desglosar teórica y prácticamente los diferentes elementos contemplados en el concepto de Motivación e Ideología y además detectar si su aplicación dentro del aparato estatal se da o no en los planes y programas de la Renovación Moral, básicamente dentro de la SEMIP.

I. NECESIDAD DEL ASPECTO MOTIVACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Antecedentes.

Los principios de la organización se han basado en una serie de suposiciones erróneas sobre la conducta humana. Existen modelos equivocados que demuestran sólo en parte la forma de motivar a los hombres en una organización. La creación de nuevas teorías que abarquen la relación con el medio político, social, económico y tecnológico es motivo de estudios.

No se debe deslindar la responsabilidad de conocer que los métodos pueden poner a la disposición el conocimiento, pero las capacidades particulares de cada individuo son las que efectúan el control general de las situaciones; por tanto los métodos de control social son relativos y ninguno absoluto.

La eficiencia y oportunidad de una determinada forma de control dependen de ciertas circunstancias. Y una manera más o menos precisa de controlar consiste en la adaptación selectiva de las circunstancias. El éxito de esta adaptación estriba en alterar la capacidad que tienen los demás de lograr sus objetivos o satisfacer necesidades.

La realización de la tarea del sector gubernamental en la que prevee que la Motivación es "un medio necesario para poder orientar, dirigir y mantener la conducta de los trabajadores hacia el cumplimiento de las metas y funciones específicas del

trabajo". (8)

La Motivación que procura el Estado a través de sus programas, está orientada a generar en las personas, actitudes y comportamientos que permitan lograr los objetivos de trabajo - de manera eficiente y que al mismo tiempo propicie el alcance de las aspiraciones personales y laborales de los trabajadores, es entonces que la Motivación es un elemento que debe encontrarse presente en todas las actividades de la Administración del personal público.

Sin embargo, aunque el hecho de manifestar una conducta implica la existencia de una Motivación, esto no significa que la motivación esté dirigiendo a la conducta hacia las metas preestablecidas, tanto a nivel institucional, como a nivel personal.

De lo anterior se deriva que los motivos que generan un comportamiento tienen sus orígenes en diferentes causas.

Como se puede observar, la "Motivación engloba un gran punto de apoyo para el mejoramiento de la situación de los trabajadores del sector público, y de esta manera también como elemento importante de la Renovación Moral. Por eso es necesario tomar en cuenta que la participación de los trabajadores deben tener conciencia para que el cumplimiento del objetivo por parte

* 8 "Los procedimientos de Selección y Promoción de personal", Jorge Ampudia Herrea, La administración y el desarrollo del personal público. Colección Sem. No. 9 Presidencia de la República, 1980 p.86

de la institución llegue a dar de la mejor forma posible y con menos complicaciones, y al mismo tiempo lograr soluciones importantes a los problemas relacionados con el personal, problemas a los cuales a lo largo de la Historia de México no se les ha dado la importancia debida". (9)

Es así como en los programas se ha previsto de alguna manera la solución a los problemas del personal en lo que respecta a la motivación, los cuales se analizarán más adelante.

9 Memoria. Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. 1976-1983, primera edición, México, 1976 p. 96

- Importancia de la Motivación.

Para comprender la conducta humana en el trabajo es muy útil conocer algo sobre los valores según los cuales vive el ser humano, y sobre las satisfacciones que acompañan al tipo de trabajo que desarrollan.

"La satisfacción por el propio empleo, esta influencia da tanto por el grado de interés que genuinamente le inspira el trabajo, como por su actitud hacia la situación laboral completa, en cuyo panorama interviene la empresa, el supervisor y los compañeros del empleo en cuestión". (10)

Aquel trabajador que tenga una motivación elevada, generalmente es mejor en cierto aspecto a aquel que no la tiene, ya sea que produzca más o que falte menos a su trabajo, o que ponga mayor voluntad y cooperación en el desempeño de su trabajo.

Una motivación elevada compensará todo aquello que se derive de condiciones desfavorables, como podría ser la fatiga, el ruido o el calor. Cuando una persona está convencida de que ha desempeñado su trabajo con eficiencia y cuidado, logrará la satisfacción de sus deseos y necesidades cabe esperar razonablemente que este individuo desarrollará su trabajo con la mayor voluntad de hacerlo bien y lo más eficientemente posi

* 10 Tiffin y Mc Cormick. Sociología Industrial, México Ed. Diana. S.A., 1966 p.337

ble, aún ante condiciones de trabajo que no sean del todo satisfactorias. En el peor de los casos, la eficiencia de una persona con alta motivación al trabajo, será en general tan alta o más que la eficiencia de una persona con baja motivación.

Quando un individuo relaciona sus objetivos o ^{planes} metas que persigue con su trabajo, con las metas de la empresa, o de la institución considerada en conjunto, y ve ~~que éstos son~~ ^{con} aparejadas, su motivación hacia la institución se identificará al conjunto de sus intereses y ~~cabe esperar que~~ su trabajo se enfocará hacia una mayor cooperación con la Institución. De esto se deriva que un trabajador con una motivación elevada desarrollará todas sus capacidades y aptitudes en el desempeño de su trabajo, con lo cual la fuerza del trabajo se aprovecha al máximo. Cabe citar "una persona con motivación elevada utilizará su iniciativa, pericia, conocimiento y adiestramiento en toda su capacidad en el desempeño de su trabajo". (11)

Es, por consiguiente, muy necesario que los directores se empeñen en conocer cuales son los equipos de valores según los cuales viven sus trabajadores y cuales son sus motivaciones al desarrollar su actividad. Conociendo estas motivaciones, los dirigentes, podrán corregir sus planes y encauzarlos hacia la satisfacción de las motivaciones del trabajador, para así lograr el aprovechamiento máximo de las capacidades del personal

11 Scott Walter. Dirección de Personal. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1981 p.137

de que se dispone. De tal forma, las capacidades y eficiencia de los trabajadores se amplían en el desempeño de su trabajo, y la organización se desarrolla más eficientemente y en un ambiente de armonía entre todo el personal.

Las anteriores características dentro del Sector Público por el grado de complejidad y tamaño, conllevan una enorme dificultad de promoción y difusión de los programas del Gobierno Federal y de sus Instituciones.

"El bienestar general de los individuos y de la sociedad depende, en parte de las satisfacciones que experimentan en los distintos aspectos de su vida, así como en sus relaciones laborales. En los últimos años ha ido acusándose por parte del gobierno, la aceptación de sus obligaciones "sociales" con la comunidad y con la nación en general". (12)

De lo anterior se desprende que el trabajo desempeñado por los Servidores Públicos tiene varias funciones al tener que realizar actividades de beneficio social hacia la comunidad, desarrollo y estabilidad de las instituciones a través de avances - significativos y rectos, y por último la satisfacción individual de los Servidores Públicos.

12 Tiffin y Mc Cormick op. cit. p.355

- Reconocimiento de Factores Motivadores.

Cualquier referencia a las necesidades de los seres humanos deberá incluir no solamente las necesidades superiores del amor, autorespeto y aprobación social. La mayoría de las personas están concientes de las necesidades. Por lo tanto, es fácil y natural hablar acerca de las diferentes necesidades y de la satisfacción o frustración de ellas.

En la historia del pensamiento, el problema de cómo entender la conducta (o comportamiento) ha recibido mucha atención, y se ofrecieron varias explicaciones. Se concibió el problema desde distintos aspectos, y esto se refleja en las explicaciones propuestas. Desde nuestra perspectiva, muchas explicaciones tenían, o tienen, implicaciones motivacionales y aquí daremos alguna de ellas.

Una clasificación ampliamente aceptada fue originada por Maslow, quien organizó y clasificó las necesidades humanas en 5 categorías: necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenecer a un grupo y amor, de estimación y de autorealización, las cuales parecen suponer que una persona no se interesa por necesidades de niveles más altos mientras no haya satisfecho completamente sus necesidades de los niveles más bajos: en otras palabras la aseveración es que un individuo no puede trabajar para satisfacer varios niveles de necesidad al mismo tiempo.

El problema con las teorías de necesidades radica en la de

finición y medición del concepto. No existe un acuerdo universal acerca de lo que es una necesidad o de como se evalúan y se miden las necesidades. Más aún ¿Cuántas necesidades básicas existen?. Los diversos modelos presentan respuestas distintas. Además el sólo hecho de que una persona necesite algo no explica en realidad cómo o por qué se comporta para satisfacer una necesidad.

Un concepto más popular de la explicación de la conducta humana es el de valor o sistema de valores de la Motivación. Un valor es una prioridad, preferencia, interés, gusto o disgusto por algún objeto particular. En este sentido, un valor representa una opinión social y no una unidad de medición apropiada. Los valores representan selecciones racionales que se alcanzan a través de los procesos de pensamiento humano.

El problema principal con todos los conceptos de Motivación es que cada uno pretende explicar independientemente la conducta humana. La motivación y el comportamiento humano son muy complejos y complicados para que se pueda explicar con facilidad. Las necesidades, estímulos, tensiones y esperanzas y valores que actúan interdependientemente, para producir el comportamiento humano. El grado relativo de importancia de estos diversos conceptos de motivación, consideramos que en la mayoría de los casos el elemento motivacional más importante varía de persona a persona y de situación a situación. Al decir que la Motivación se debe a una combinación de factores que reconocen las dimensiones sumamente complejas y los problemas ~~así~~

tentes dentro del estudio y análisis del comportamiento humano.

La motivación efectiva, debe dar consideración a la importancia relativa entre las diferentes necesidades. Retomando a Maslow, las necesidades humanas están ordenadas con la prioridad, las cuales se ampliarán más adelante. Atendiendo a esta Teoría, las necesidades Fisiológicas con las más importantes; requieren atención antes que otras necesidades, la necesidad de seguridad se hace predominante. En este punto, un individuo se ve interesado en su bienestar físico y psicológico. Relacionado con esto, se encuentra el deseo que tiene el empleado de obtener seguridad contra los riesgos, así como contra condiciones económicas adversas y contra comportamientos desagradables o amenazadores de otras personas.

Si tanto las necesidades fisiológicas como de seguridad están considerablemente satisfechas, el deseo de agruparse y la necesidad de amor emergerán como factores dominantes en la estructura de las necesidades. Su comportamiento se dirigirá a buscar la compañía de otros y de luchar por colocarse en un lugar dentro de su grupo.

Si bien la mayoría de las necesidades de los empleados relativo a sentir que pertenecen a un grupo y son aceptados por otros, puede ser satisfecha a través de las relaciones con su familia o con sus amigos. Una gran parte del día, el individuo se ocupa en su trabajo, en asociación con sus compañeros y superiores. Si las relaciones entre ellas son amistosas y la persona congenia con los demás, esta necesidad se satisfecerá hasta

cierto grado. Por otro lado si prevalecen las desavenencias y la falta de armonía podemos esperar que los empleados busquen satisfacción en otra parte.

Las necesidades de estimación y autorealización, incluyen logros, sabiduría, confianza, independencia, reconocimiento y una realización de todo lo que es capaz de alcanzar. Conforme las necesidades inferiores se ven satisfechas, estas necesidades se van haciendo dominantes.

En estos puntos la Administración Pública, al tratarse de elementos humanos que se asocian entre sí y que por características políticas se impone la mayoría de los puestos de la alta Dirección, las necesidades antes mencionadas, difícilmente son satisfechas del todo. Además de todo esto, la relación imperante en nuestros días acerca de la atención deficiente de los Servidores Públicos, crea una inquietud y reserva de la sociedad -- que tiene que adecuarse al estado de ánimo de los Servidores Públicos, para la atención de sus necesidades de los servicios que presta.

Las administraciones deben reconocer que los dirigentes -- tienen en su mano conocer las necesidades de cada individuo. Estos dirigentes deben estar en posibilidad de reconocer cada una de las diferencias y utilizar el conocimiento de ellas en -- una forma que proporcione mayor satisfacción al individuo, conforme trabaje, y así realizar los objetivos de la organización. Debido a la importancia de estas diferencias individuales en -- los patrones de necesidades, se está dando ahora atención a la --

forma en la cual difieren los individuos y los factores que -- crean estas diferencias.

Conforme las necesidades de un nivel se ven satisfechas - parcialmente; las necesidades del siguiente nivel, tienden a - verse predominantes. En esta forma, una necesidad no tiene -- que satisfacerse completamente antes de que emerja la siguiente necesidad. Y entre cada uno de los extremos de las necesidades "posiblemente encontremos todos los matices de las diferencias entre lo que los individuos aspiran obtener de su trabajo". (13)

Aún más las diferencias dentro de los empleados al servicio del Estado se encuentra más acrecentadas, debido a las diversas necesidades que en el Sector Público marca: la política, la gran necesidad de poder y reconocimiento, la jerarquía en - selecciones del personal por amistad previa etc.

Es así como la mayor parte del comportamiento de los Servidores Públicos es multimotivado siendo así que se encuentra motivado por las necesidades básicas particulares y por el ambiente en que desarrolla su trabajo.

El Servidor Público como cualquier otro hombre "busca distintas clases de valores en su trabajo, hay individuos a quienes les interesa más profundamente la seguridad, otras en cambio buscan las ganancias económicas y algunos otros tipos de sa

13 Ballest, Robert C. Teoría de la Motivación Ed. Trillas. la. Ed. México 1974 p.231

tisfacciones" (14). Aunque las personas se diferencian en sus grupos de valores se puede encontrar una cierta uniformidad - moderada en sus necesidades además de que muchas de estas necesidades son susceptibles de algún cambio según afecten los factores económicos, sociales, culturales o de otro tipo.

14 Tiffin y Mc Cormick op. cit., p. 339

II. LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

- Antecedentes

A pesar de que el concepto de lo que mueve al hombre ha variado en el trascurso del tiempo, como siempre se ha referido a la misma especie, por necesidad tienen que haber conservado elementos comunes. El análisis de las variaciones sufridas por éste concepto, quizás nos permita encontrar una explicación del fenómeno y comprender los diferentes significados que se le han atribuido y que posiblemente pueden ser reducidos en uno solo.

En este capítulo se exponen en forma cronológica las diferentes teorías de Motivación aplicadas en las organizaciones, algunos experimentos tuvieron como resultado un mejoramiento de las condiciones prevalecientes de trabajo para el personal.

El esbozo de las teorías detalladas apoyará en gran parte los resultados de la muestra, ya que ello ayudará a verificar si los programas han sido implantados con base en alguna de las teorías que aquí se mencionan.

Si algún mérito tienen las teorías que vamos a analizar, es el de señalar que, "así como en las ciencias físicas y naturales se obtienen muchos avances que no siempre pueden aplicarse de momento, los descubrimientos de la psicología, de la Teoría general de la conducta humana, no necesariamente implican que todo lo que ellas exijan, hayamos de aplicarlo mañana mismo en su integridad: la prudencia debe regir todos estos cam--

bios, pero ello no quita que no debemos de considerar lo que - estas ciencias señalan en su progreso de unos cuantos años -su- perior al de muchos siglos- y que no debamos tomarlo en cuenta para ir aplicándolo gradualmente, en cuanto sea posible, en su mayor integridad, porque el fenómeno del cambio social es ver- tiginoso e inaludible". (15)

Dentro de los aparatos gubernamentales se encuentran aspectos más complicados, debido a las variables que prevalecen en momentos de crisis como éste, dentro del cual se puede palpar que las relaciones y situaciones políticas, económicas y - sociales repercuten en gran medida en la aplicación de dichos programas. Los descontentos por parte de los Servidores Públi- cos ocasiona deficiencias en sus funciones y en el mal servi- cio hacia el sector social en general. Ante esta situación el gobierno no ha logrado obtener una solución satisfactoria o -- adecuar los programas existentes con el fin de lograr un mejo- ramiento.

En la historia del pensamiento el problema de cómo enten- der la conducta (o comportamiento) ha recibido mucha atención y se ofrecen variadas explicaciones. Desde ésta perspectiva, - se estudian varias de ellas con el objeto de retomarlas para - un mayor conocimiento que nos conduzca a una interpretación -- que permita analizar y al mismo tiempo sugerir alternativas en la estructuración de los programas administrativos de personal del Estado.

15 Apuntes de Sosa Consultores, S.C. México, 1982 p.72

Rensik Likert. Considera que el administrador eficiente debe estar orientado hacia sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad por medio de comunicaciones adecuadas. Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador, debe mantener una relación de mutuo apoyo y verdaderos -- intereses comunes que incluyan necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas.

Hugo Munstenberger. Fue el creador de la Psicología Industrial aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de ésto abrió una faceta de la administración científica el estudio y la aplicación científica de diferencial individuales.

He aquí el principio de la escuela del comportamiento humano como parte integral de la administración científica.

Munsterberg argüía que la Psicología y la Administración científica debían unirse porque ambas proclamaban la misma verdad -- que la eficiencia nunca podrían lograrse a través de una dirección abusiva. En lugar de ello, debería venir a través del -- análisis científico, del trabajo y la adaptación del obrero a su trabajo y a su psicología de tal manera, que pudiera lograr un puesto fluorescente y una perfecta armonía interna.

Henry L. Gantt. Demostró casi un interés emotivo por el trabajador como individuo y abogó por un enfoque humanitario. En 1908 presentó una conferencia en la cual pedía una política

de enseñanza e instrucción para los trabajadores, en lugar de la acostumbrada dirección autocrática. En vista de sus incansables esfuerzos en favor de la clase trabajadora, Gantt tiene un lugar y es en parte responsable por el crecimiento en la escuela del comportamiento.

^x
 Kurt Lewin. El estudio de la dinámica de los grupos fue revivido por Kurt a finales de los años treinta, creó una estructura teórica para estos estudios y demostró que los grupos tienen una personalidad propia, formada por el conjunto de las personalidades de sus miembros y que las fuerzas del grupo son más poderosas que los intereses individuales. Además dio gran ímpetu a numerosos estudios sobre conducta y conducta organizacional y creó la base teórica para los populares métodos actuales de adiestramiento. Desde el punto de vista motivación, -- los trabajos de Lewin confirmaron la importancia que tiene el control del grupo sobre la productividad.

Chris Argyris. Concentró sus investigaciones en la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales. Afirma que el hombre tiene una fuerte necesidad de obtener su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse subordinado y dependiente.

Las técnicas operativas utilizadas en las grandes empresas e instituciones pasan por alto las necesidades sociales y personales de los empleados. Además como premisa básica supone que es imposible que una persona pueda motivar a otra. Por

No hay motiv. externa

tanto los subalternos que poseen "energía psicológica", dan -- máxima prioridad a la satisfacción de sus propias necesidades. "Entre mayores sean las discrepancias entre las necesidades in-
dividuales y las de la empresa, mayor será el descontento en-
tre los empleados manifestado por apatía, conflictos, tensio-
nes o rebelión. Dentro de ésta línea de pensamiento se debe -
incluir en las técnicas de motivación el ofrecer oportunidades
y empleos a los trabajadores que requieran entrenamiento espe-
cial". (16)

Abraham H. Maslow. Esta teoría ha sido señalada como una *
de las más importantes porque contribuyó a la evolución de las
ciencias de la conducta dentro de la industria.

Maslow la título "jerarquía de Necesidades" él se apoya -
en el hecho de que: "la motivación se origina internamente y -
no se puede imponer". (17) }

Esta teoría plantea tres supuestos básicos: 1) "Puesto --
que los seres humanos son animales deseosos, se determina la -
conducta humana por las necesidades no satisfechas; una necesi-
dad satisfecha ya no motiva el comportamiento. 2) Las necesida-
des humanas se agrupan según una jerarquía de importancia. 3)
Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que -
nunca se satisfacen completamente". (18)

16 Claude, S. George. Historia del pensamiento administrativo.
Ed. Prentice Halla, México 1980 p.279

17 Bernard, L. Rosenbaum. Cómo motivar a los empleados de hoy
Mc Graw Hill, México, 1983 p.20

18 Ibém. p.20

En las jerarquías la tendencia es ascender, o sea las necesidades empiezan en el plano inferior donde se colocan las fisiológicas que en este nivel se incluyen la necesidad de cosas primordiales tales como: comida, agua, habitación y sexo, que se requieren para mantener al cuerpo en un estado de equilibrio. Si este conjunto de necesidades no son satisfechas -- ningún otro impulso podrá señalarse como motivante para ascender al siguiente nivel, pero si sucede lo contrario el individuo se desplazará al segundo nivel, vinculándose a las necesidades de seguridad.

Las necesidades que se agrupan para reafirmar la conservación de atributos se les denominan de seguridad, y proporcionan atributos tales como: permanencia en el trabajo, retención de sus propiedades y mantenerse libre de crisis económicas.

En el siguiente nivel denominado de necesidades sociales enmarca al individuo en un ambiente social en el que se requiere -- ser aceptado tanto por ese ambiente como por los seres que se encuentran en él. La necesidad de atención y actividad social es una de las principales. La familia es un grupo social original, y desde niños se experimenta la necesidad de ser deseado y amado en ella. Una buena adaptación depende que se satisfaga esta necesidad. Los empleados con problemas de adaptación y los próximos a jubilarse sienten que se les rechaza o sea que no son aceptados dentro del grupo social. En un nivel más alto encontramos las necesidades de autoestima, se consideran satisfacciones como: poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo; se consiguen en el ambiente social y se las

confiere su grupo social, con el objeto de lograr una posición social y ganar el respeto o admiración de sus compañeros. Los individuos trabajarán y competirán e incluso harán a un lado los incentivos más evidentes para lograr una mejor posición. Por último encontramos las necesidades de autorealización, es un impulso por ser lo que como persona es capaz de llegar a -- realizar y maximizar las características propias, a través de una actitud creativa y automotivada. Esta característica en el hombre influye al autocumplimiento y/o actualización de lo que es en sí el individuo, y así convertirse a sí mismo en el individuo dinámico con su mismo impulso por ser mejor cada día.

Eric Berne. Creador del análisis transaccional, ofrece un estilo de interacción humana sin coerción. El primer paso en el proceso del AT es hacerse consciente de que todas las -- transacciones fluyen de tres estados mentales: "padre", "adulto", "niño". El estado paternal es una gran bodega psicológica que guarda las enseñanzas y aprobaciones de las figuras paternas del pasado; están grabadas en el cerebro y se repiten una y otra vez en el presente, a tal grado que Berne las compara con viejas cintas grabadas que son tocadas de nuevo, aún -- cuando sus mensajes sean incorrectos o impropios. ~~Por otro lado,~~ el estado adulto es la parte de la personalidad en la que se puede admitir nuevas opciones y que actúa de acuerdo a ellas de vez en cuando, sin el control de las grabaciones del pasado, finalmente, el estado "niño" se define como un caos de sentimientos infantiles del pasado y del presente. Los malos entendidos o las "Transacciones cruzadas" surgen cuando las manifes:

taciones de una persona en un estado las interpreta otra persona en otro estado, lo cual termina o deforma la comunicación. El tipo de transacción que ocurre con frecuencia es el de el supervisor que dirige una declaración paternal a su subordinado reaccione como ante un padre reprobador.

Una transacción de éste tipo se escuchará así:

- Supervisor: Tienes una mala actitud y siempre te estas quejando.
- Empleado: Siempre me echas la culpa a mí cuando algo no te sale bien.

Si se considera que el adulto está orientado hacia los resultados y que esta en contacto con el presente, este estado del ego es por lo común el más efectivo en las transacciones de negocios. Se conoce como "yo estoy bien, tú estas bien",⁽¹⁹⁾ es un estilo adulto de interacción que incrementa la autoestima en el trabajo. La interacción tradicional padre-niño que muchas veces prefiere la administración, dá como resultado un ambiente laboral deprimente que rebaja la opinión que tiene el empleado sobre sí mismo, genera reacciones defensivas y transtorna el buen desempeño en el trabajo.

Chester I. Bernard. Estableció en 1958 una teoría de la cooperación y de la organización y presentó una descripción del proceso ejecutivo. Bernard describió una organización --

19 Kerlinger, Fred N. Investigación del comportamiento técnicas y Metodologías Ed. Interamericana, Colombia p.223

formal como "esa clase de cooperación entre las personas que es consciente, deliberada y tiene un propósito".⁽²⁰⁾ La definió además como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.

Enfatizó repetidamente lo importante que es el individuo fuera inducido a cooperar. Dicha instrucción podía, claro está tomar la forma de una orden, pero si así fuera, sólo sería aceptada como tal si el individuo la entendía, creía que era consistente en los propósitos de la organización creía que era compatible con sus propios intereses y podía cumplirla.

Robin Blake y Jane S. Mouton. Esta teoría fue desarrollada en 1960, y publicada en "The New Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing Company. Se ha utilizado como un modelo de desarrollo organizacional, esta proposición es: La modificación que los dirigentes marcan entre una determinada conducta de -- los individuos y el interés por la producción"⁽²¹⁾ En estas variables los autores formaron la siguiente rejilla:

20 Kerlinger, Fred op. cit. p. 30

21 Bernard L. R. op. cit. p. 15

A
L
T
O

INTERES POR LA GENTE

B
A
J
O

Administración "Club Campestre"

Atención a las necesidades de la gente para tener relaciones satisfactorias que lleven a un ritmo de trabajo y a un ambiente organizacional cómodo y amigable.

Administración por equipo

El trabajo se logra por la cooperación de la gente comprometida. La interdependencia gracias al interés común en el propósito de la organización produce relaciones de confianza y respeto.

Administración del hombre organizacional

Se logra una organización adecuada mediante el equilibrio entre la necesidad de producir y la conservación de la moral de la gente a un nivel satisfactorio.

Administración empobrecida

Se requiere esfuerzo mínimo para cumplir con el trabajo y conservar el puesto dentro de la organización

Autoridad-obediencia

La eficiencia en las operaciones resulta del arreglo de las condiciones laborales a fin de que los elementos humanos interfieran lo menos posible.

BAJO

INTERES POR LA PRODUCCION

ALTO

Como se observa en el punto 9.1 los autores colocan a una dirección autocrática y autoritaria que tienen solamente el interés por la posición y el rango, y se basa en la energía que tiene para dominar a los demás y reafirmar su autoridad; man--tiene una visión de "Producir o Morir".

Opuesto a este punto se encuentra el 9.1 lo Blake y Mou--ton llaman "Gerente de Club Campestre", aquí se colocan a las direcciones que se preocupan por mantener un ambiente laboral, feliz y sin conflictos, pero sacrifica la producción. Es un ambiente laboral relajado e informal que contribuye a una producción empobrecida, y una fuerza de trabajo feliz y armoniosa, pero con días de holganza.

En el punto 1,1 "La administración empobrecida", se marca que en este nivel la gerencia se encuentra en un abismo, al --funcionar en un nivel exclusivamente para sobrevivir, al caracterizarse en el poco o nulo interés por la gente y por la producción.

La administración del hombre organizacional que está en el plano al centro, o sea entre los dos extremos el punto 5.5 se pretende mantener el equilibrio estable entre: el interés por la gente y la atención que se le debe prestar a la organización, pero este punto es calificado como mediocre e indulgente. La dirección funciona adecuadamente en las dos áreas, manteniendo una consistencia firme pero justa, y sus aspiraciones son modestas.

El punto óptimo que da esta teoría está marcado en el 9.9 en éste es colocado a la Gerencia o Dirección que abarca tanto el interés por la producción como el interés por la gente: pero interdependientes entre sí, insiste en un grado máximo de sensibilidad hacia la gente y una preocupación constante por la producción. La Dirección está marcada por un estilo de administración por equipos, no elimina su autoridad sino que actúa como entrenador y consejero, comunica sentimientos y hechos con la finalidad de generar soluciones adecuadas a los problemas a un nivel de equipo de trabajo.

Douglas Mc Gregor. Creador de esta teoría basa sus consecuencias que se traducen en comportamiento humano"⁽²³⁾. De ahí se desprende que cualquier actividad por mínima que sea, dentro de un organismo, será efectuado al menos en parte por un ser humano. Un buen dirigente "depende, en grado considerable de la capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo".⁽²⁴⁾

La aportación de este autor debe centrarse en que la adopción de teorías no son de carácter universal, pero no obstante detrás de una acción o decisión ejecutiva en una organización existen ideas determinadas sobre la conducta y naturaleza humanas.

Las bases fundamentales son:

23 McGregor. El aspecto humano de las empresas p. 16

24 Ibidem. p. 17

TEORÍA X

"1) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca al trabajo y lo evitará siempre que pueda. 2) Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. 3) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tienen relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad". (25)

Estas ideas las analiza con el fin de dar una explicación de ciertas conductas humanas, aunque el mismo autor reconoce, que pueden descubrirse contradicciones e inexactitudes dentro de cualquier teoría, pero existen innumerables pruebas que descubren que al menos, el conocimiento de estos fundamentos pueden servir de base para predecir el comportamiento humano dentro de un organismo.

La segunda parte en la que el autor marca como Teoría "Y" se han ubicado a través de la observación y de los estudios -- que en el campo de la teoría científica social se han realizado, aunque al ser tan compleja la conducta humana el autor reconoce que es un modesto principio para la realización de una nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos.

25 Ibidem pp. 43, 44

Los principios que constituyen la Teoría "Y" son los siguientes: "1) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá -- una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente o una manera de castigo entonces se evitará si es posible). 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. 3) Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con -- su logro. Las más importantes de estas compensaciones, por -- ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización. 4) El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a -- buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no -- características esencialmente humanas. 5) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población. 6) En las condiciones actuales de la vi

da industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte. (26)

Estos principios se formulan más dinámicos y presuponen - una posibilidad de desarrollo y crecimiento del potencial humano; estos aspectos no limitan el modelaje que puede desarrollarse de la conducta humana dentro de la organización, tienen que estar apoyado por los recursos con que cuenta la organización estas ideas no han sido comprobadas totalmente, pero en los estudios realizados en las Ciencias Sociales, surge un paralelismo entre estos conocimientos y que al desarrollarse aún más estas investigaciones corresponderá un ajuste y perfección de las mismas, pero no podrán ser negados del todo.

El control de los recursos humanos a través de la autoridad no hacen por sí solos la eficacia de los mismos, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias, ya que la Teoría "Y" no erradica la autoridad a través del autocontrol o la auto-dirección sino que da por sentado que el individuo ejercerá su dirección y control de sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

↳ De Charm. (1968) Afirma que la motivación primaria de los humanos es la necesidad de causar cambios efectivos en el ambiente. La mayoría de la gente no quiere que se le determine su vida, no quiere ser manipulado y no desea ser peón de na

die. Las personas dan un valor más alto al comportamiento que a su juicio, fue originado por ellas mismas que al que perciben que les ha sido impuestos. Los estudiantes por ejemplo, valoran más los conocimientos que descubren por sí mismos durante el proceso de la interacción en la clase que los que el maestro les da durante su disertación. De la misma manera, el supervisor que anima a los empleados a que generen su propio trabajo, que escucha activamente y respeta sus ideas, acepta que los empleados valorarán más ese trabajo.

Korman Abraham. (1971) Llama a su Teoría Autoimplementación y asevera que mientras más alta sea la percepción que tiene el empleado de su competencia personal, más efectivo será su desempeño en el trabajo. Los supervisores que son capaces de crear ambientes conducentes a la autoconfianza, incrementen la posibilidad de obtener un desempeño competente. No hay nada que tenga éxito que el propio éxito; nada fracasa tanto como el fracaso. Además Korman indica que hay diferentes concepciones de la autocompetencia:

"Crónica: la opinión persistente que tienen uno en sí mismo, el sentimiento generalizado en relación al nivel de su competencia. Situacional: La opinión que uno tiene de sí mismo basada en una situación, un sentimiento relacionado con su competencia para manejar ciertas clases de tarea. Social: el sentimiento de la competencia basado en determinados contextos -- del momento" (27)

III. NIVEL IDEOLOGICO

- Antecedentes

En el transcurso de los años se han formulado diversas -- apreciaciones acerca de la ideología, término creado desde -- 1901 por Destut De Tracy, para indicar "el análisis de las sen saciones y las ideas"⁽²⁸⁾; en ese tiempo la conceptualización del término Ideología fue tratado despectivamente al llamar a los seguidores de esta doctrina como "ideólogos", considerándo los como personas privadas de sentido político y en general -- sin contacto con la realidad. Este punto de partida de la -- creación del término Ideología es el más adecuado, ya que desde ese momento se inicia la historia del significado moderno, al aplicarlo a una doctrina más o menos privada de validez ob- jetiva, pero que es mantenida por los intereses evidentes o es condidos de los que la utilizan.

En el siglo XIX Marx elabora un concepto más amplio de la ideología al considerarla no solamente un conjunto de ideas po- líticas, sino todas las corrientes del pensamiento que no se - apegan a la realidad y que constituyen el conjunto de creen--- cias, que no tienen otra validez que la de representar: una fa se de las relaciones económicas, y así coincidir con la repre- sentación en las fases de las relaciones de producción.

28 Abgano, Nicola. Diccionario de Filosofía F.C.E., México, -- 1974 p. 632

Otro autor importante que analiza en nuestro siglo el concepto de Ideología es Antonio Gramsci,, él mantiene en su análisis la división entre los conceptos tradicionales de Ideología; tanto aquel que se marca: 1) como ciencia de las ideas - 2) el que se menciona como el falseamiento de la realidad.

Así mismo muchos autores se han interesado en analizar de algún modo el concepto de Ideología como son: Karl Mannheim el - cual lo estudia contraponiéndolo al concepto de Utopía; Ludovico Silva, él que analiza la Teoría y Práctica de los ideólogos; Eugenio Trias quién elabora una Teoría de las Ideologías; Joseph Schenpeter quien analiza comparativamente la Ciencia y la Ideología; Adan Schaff que desarrolla un trabajo de la relación entre Sociología e Ideología; Julio Barreiro que estudiaba las Ideologías y los cambios sociales; Yadov que formula - que la Ideología es una actividad espiritual de la sociedad, etc. Hasta aquí, los autores han abordado el término Ideología a través de un punto determinado, ya sea político o social. - Sánchez Vázquez expone en su libro Ensayos Marxistas sobre Filosofía e Ideología, una apreciación diferente y de análisis - profundo, ya que toma de base para el tratamiento de la Ideología a la Filosofía. En este sentido se considera un análisis de profundidad ya que la Filosofía es "parte del todo social - en cuanto elemento que desde Marx y Engels se conoce como Supra estructura Ideológica" (29)

29 Sánchez, Vázquez Adolfo. Ensayos Marxistas sobre Filosofía e Ideología, Océano España, 1983 p. 118

Este análisis se apoya en tres puntos esenciales: La --
pretendida Neutralidad Ideológica, la Práctica Tecnológica -
instrumental y el Fondo Político.

La inclinación que se le da a este estudio se apoya en -
las experiencias expuestas por Sánchez Vázquez en el sentido
que la Filosofía marca el conocimiento del saber desde su orig
en, adoptándola a una forma práctica y específica al hombre
y a las funciones que desempeña dentro de la sociedad.

- La Función de la Ideología en las Actividades del Hombre.

El hombre dentro de su práctica social "tienen que hacer concordar sus ideas con las leyes del mundo exterior objetivo" (30). Así el hombre como miembro de una clase social lleva consigo un cúmulo de ideas que lo impregnan con un sello característico de la clase social a la que pertenece.

La función de la Ideología comprometiéndola aquí "como una guía que justifica el comportamiento práctico de los hombres acorde con los intereses aspiraciones e ideales" (31).

Las relaciones de producción, actividad inherente al hombre mismo además de actividades tales como: las científicas, artísticas, políticas etc., están conducidas por un lineamiento ideológico, éste puede estar influido por las aspiraciones o ideales que formule una clase social, al ser el hombre un ser social y aunque se encuentre influenciado por los mecanismos y prácticas que sustenta toda sociedad, es también un ser racional y de un modo particular tiene su propio conjunto de ideas acerca del mundo y de la sociedad en que se desenvuelve. Es entonces que la práctica social del hombre individualmente (influido o no influido) es la que da el criterio de verdad que alcance una comprensión global e histórica del desarrollo particular de cada individuo y con ello el desarrollo de la sociedad.

30 Mao Zedong, Cinco Tesis Filosóficas. Ed. en Len. Ex. p.3

31 Sánchez, op. cit. p. 123

A medida que el hombre desarrolla su actividad práctica día con día suscitan en el hombre sensaciones e impresiones, y surge el conocimiento con el cual capta las cosas en su -- esencia, en su conjunto y en sus conexiones internas por lo que "todo conocimiento auténtico nace de la experiencia directa" (32).

Del hecho apuntado en el párrafo anterior decimos que si cada individuo conoce y participa diariamente en una actividad determinada es él quien conduce la práctica transformadora de la realidad, y es quién aprecia los cambios y las situaciones que influyen o deterioran su actividad, dentro de -- una organización, a través de sus dirigentes que persiguen la sistematización e integración de una serie de ideas básicas y fundamentales acerca de la actividad que desempeña ese hombre, en el marco social en que se desarrolla.

32 Mao Zedong, op. cit. p. 9

- La Representación de la Ideología en la Actitud del Comportamiento Humano.

El hombre es de quien proviene el conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y falible y "por medio de la investigación científica, el hombre alcanza una reconstrucción conceptual del mundo que es cada vez más amplia, profunda y exacta" (33).

Las Teorías Psicológicas que generalmente se manejan y que tratan de explicar la conducta de los individuos, han tenido numerosas contribuciones al respecto, las cuales se dedican al problema de definir y estudiar la conducta de los individuos científicamente.

Una de las contribuciones que hace la Psicología es la que marca como objeto de estudio "las reacciones de los organismos a los estímulos, entendiéndose como reacciones, movimientos o fenómenos objetivamente observables, que se producen en relación con los hechos del ambiente que funcionan como estímulo" (34).

Entonces si por un lado tenemos a las teorías que estudian científicamente el comportamiento humano, pero este saber humano declinado por la Filosofía como ciencia del conoci

33 Bunge, Mario. La ciencia su método y su Filosofía S.XX p.9

34 Abgano, Nicola. op. cit. p.946

miento de las cosas por sus causas y efectos y por otro lado "la práctica social, o a la ideología como expresión de ella" (35). Y si el individuo es un componente de una sociedad y ésta se encuentra dividida en clases, misma que implementa un cambio de cualquier magnitud, sea económico, político o social, es así como la "Filosofía que se limita a una determinada interpretación del medio (...) -firme a sus principios contribuye- a la transformación del mundo (...) pero sin dejar de ser teoría se vuelve práctica" (36).

Es así como se afirma que el elemento teórico es fundamento de la práctica, por lo que no existe una verdadera y eficaz transformación si no se apoya en el perfecto conocimiento y en la interpretación de la realidad que se quiere modificar. La actitud y comportamiento humano dentro de una práctica, es ciertamente una realidad. El tipo de actividad o de relación en la que los hombres se mueven por intereses propiamente personales, y la transformación que se debe operar en el hombre, con la realidad (ambiente) que le ofrece el mundo; por lo que una doble transformación debe darse, al modificar el conocimiento particular humano y el del hombre en sus relaciones con otros hombres.

La Ideología al ser un conjunto de ideas acerca del mundo y la sociedad, conjuntamente con el comportamiento y acti-

35 Sánchez, Vázquez. op. cit. 114

36 Ibidem p. 113

tudes de la práctica cotidiana del hombre, no sólo es una actividad material, ya que interviene la conciencia, por lo que en cualquier proceso y a lo largo del mismo surgen ideas, proyectos y ciertos conocimientos, con el fin de realizar la materia u objeto que se requiere transformar y los medios que se utilizan, es decir hay un elemento teórico o de conocimiento.

- La Influencia Ideológica en la Formación de Hábitos,
Costumbres y Tendencias.

Todas las actividades del hombre están impregnadas de un carácter ideológico, ya sean éstas: sociales, políticas o económicas; al considerarse que la ideología une al hombre con el papel que desempeña, ya sea funcional o respecto a sus relaciones sociales.

El hábito es una actividad humana influida por una actividad precedente adquirida con anterioridad a un hecho, que se proyecta de manera dinámica y abierta; aunque también aparece en una actividad subordinada, en la que se mantiene oculta y la repetición constante de un hecho como tal se apreciara la representación del hombre ante su papel de modificador de la naturaleza y las relaciones de producción que de ese papel se derivan; se transforman en costumbres, ya que la uniformidad del mecanismo que adopta el hombre ante la función encomendada por el sistema u organización a la que pertenece y que obliga a desempeñar su papel.

La costumbre es así la repetición de los hechos elemento que deriva entonces a la tendencia que se conceptualiza como "todo empuje, habitual y constante hacia la acción"⁽³⁷⁾

Se han distinguido órdenes distintas para clasificar las tendencias; estas pueden ser: 1) las sensibles con correla-

37 Abgano, Nicola op. cit. 1096

tivo a lo somático (hambre, sed, etc) 2) las vitales pero -- sin localización somática (la sociabilidad, la emigración, etc.) y, 3) las espiritualidades o sea las dirigidas a la realización de valores. Es entonces que si el individuo actúa de manera inmediata a las dos primeras, la tercera se crea en el hombre mismo, pero sin olvidar que puede estar influenciada -- por el medio ambiente o por otros seres humanos, con la misma capacidad de raciocinio.

De lo anterior se desprende que si la Ideología concreta mente marcada como el comportamiento práctico en el mundo cotidiano que el individuo se desenvuelve, apunta concretamente que si el hábito, las costumbres y las tendencias en "nuestra vida práctica, nuestro comportamiento es práctico; nos desenvolvemos en nuestra relación con otros y con el mundo, con la naturaleza y la sociedad, no en una relación simplemente contemplativa o pasiva, sino en una relación activa en la cual -- somos sujetos o agentes de ciertos actos que producen efectos, que tienen resultados concretos, tangibles (...) justamente -- prácticos" (38).

Por lo que el nivel ideológico hecho práctico o realidad objetiva es indispensable para la existencia de toda sociedad; se establece que la Ideología es indispensable en toda sociedad porque forma parte del conocimiento racional de los individuos y de su práctica constante; además que el individuo en

sus relaciones de producción o las funciones desarrolladas en una organización determinada esta influido reciprocamente, ya que el efecto que el hombre puede crear en la organización se hace palpable a través de su práctica y de la filosofía particular de cada individuo. Y el efecto que produce la organización en el individuo esta señalada por el conocimiento que ésta tenga de las actitudes del hombre, además los modificadores que pueden allegarse a través de esos conocimientos; pero con la debida precaución que será una práctica legítima de conocimientos de la tendencia humana de crear y transformar su propio conocimiento ideológico particular acorde con las circunstancias que prevalezcan, pero siendo así un conocimiento particular apoyado en las acciones previstas como teorías fundamentadas y creativas en donde aparezca el hombre como un ser que tenga en su mano a través de su capacidad de raciocinio, la práctica transformadora de sus hábitos, costumbres y tendencias.

IV. LA MOTIVACION E IDEOLOGIA EN LA RENOVACION MORAL

Antes de iniciar la enumeración de los elementos de Motivación que contiene la Renovación Moral, es necesario que se aclaren aspectos que resaltan en los procedimientos del Aparato Gubernamental. El Estado que formula "manifiesta y organiza de acuerdo con los fines prominentes de la sociedad política, la búsqueda del bienestar económico (...) imprime este hito materialista al Estado contemporáneo" (39). Aunado a lo anterior son proyectados en las estructuras sociales de corte horizontal que resultan de violaciones querencias y aspiraciones del hombre político, adaptado y legitimado por la autoridad. - Tales acciones llegan a inhibir los objetivos y metas que pudieran plantearse.

Las reformas administrativas frecuentemente tienen dimensiones políticas a la vez que burocráticas, lo que tiende a generar problemas en ambas áreas.

La posición inestable de los líderes políticos les hace dependientes del apoyo político y burocrático y es generalmente difícil recabar dicho apoyo para reformas mayores en los lapsos limitados de que se dispone.

Debido a la pretensión de cambio y renovación, se constata que se quiere supeditar todo interés personal o de grupo a los intereses de la nación. La responsabilidad de la Renovación Moral es Común, pero la obligación es encabezar esta tarea co-

39 Arnaiz, Amigo Aurora. Estructura del Edo. Angel Porrúa p.145

responde al gobierno. Se requiere elevar la eficiencia de las Instituciones Públicas implica fortalecer la vocación de servicio de los que laboran en ellas. Pero la amplitud y expansión de tareas gubernamentales en número y perspectiva, han originado un crecimiento considerable, aunque puede ser que la maquinaria gubernamental ha demostrado tener "habilidad y "disposición" para adaptarse al cambio. El aumento en la capacidad del gobierno tienen como fin satisfacer las demandas de la sociedad y controlar su medio ambiente. Esto puede conducir a diferenciaciones no controladas, a duplicaciones e in consistencias, siendo todas ellas causas de tensión dentro de la maquinaria gubernamental.

En la investigación realizada se ha tratado de verificar aspectos como lo marcado para el Servicio Civil de Carrera en el que se pretende operar con honradez, eficacia y productivi dad, esto se ha enfatizado en discursos y documentos; se puede decir que hasta la fecha la instauración de los programas que fortalecerían el Servicio Civil de Carrera solamente se -- han quedado en la etapa de planeación.

La introducción de cambios en la Administración de Perso nal del sector gubernamental se apoya en estructuras, consti tuciones, leyes y redes complejas y detalladas de reglas y re glamentos que permiten el conocimiento objetivo, suficiente e inmediato de la magnitud, composición del manejo administrati vo de la fuerza de trabajo al servicio del Estado.

Como más adelante se podrá observar existen también los objetivos, metas, planes etc. pero, cabe mencionar que la -- aplicación y control de esos planes en la magnitud y diversidad de entendimientos, o sea la forma de actuación de cada -- uno de los dirigentes, pueden desviarse en el sentido de su -- aplicación.

Reconocer que toda organización puede modificar su actitud, por las relaciones dinámicas que de ella emanan, como -- cualquier estructura de acuerdo al marco natural y social en el que se desarrolla. Es así que en los capítulos anteriores se acentó que todos los organismos deben de adoptar características técnico-científicas que permitan el conocimiento del ser humano que desempeña funciones a favor del desarrollo y -- perfeccionamiento permanente de las Instituciones.

Una muestra específica es el aparato gubernamental dotado de elementos humanos con disposición de adaptarse a su organización, contribuyendo a la expansión de sus actividades a modo de aumentar la capacidad del Gobierno para satisfacer -- las demandas generales de la sociedad y controlar adecuadamente sus elementos materiales y humanos.

La aplicación de las Teorías de Motivación señalan "la -- importancia de los Recursos Humanos y la conciencia que debe existir sobre la necesidad de buscar su adecuado aprovechamiento, conllevan la adopción de decisiones acertadas y óptimas que procuren la introducción de cambios en la administra--

ción de personal, apoyadas en el conocimiento obejetivo, suficiente e inmediato de la magnitud, composición y demás características de la fuerza de trabajo al servicio del Estado". -
(40)

La Renovación Moral contiene un número de elementos, objetivos, pautas internas, de funciones, de tareas estructurales y complejas; entre ellas:

1. Marco jurídico
2. Alcances y cometidos de las actuaciones
3. Sistemas y técnicas de selección y promoción
4. Catálogo de empleos
5. Capacitación
6. Escalafón
7. Ley de Estímulos y Recompensas
8. Información general
9. Regulación por parte del Organo Central (Contraloría de la Federación)

En dichos puntos se puede observar que la atención y aprovechamiento de los Recursos Humanos constituye uno de los principales objetivos de la Renovación Moral y que es imprescindible que el Gobierno Federal renueve y amplíe las estructuras y los sistemas de que dispone para preveer sus necesidades de personal; las normas y criterios para la selección e -

incorporación de la fuerza humana y sus condiciones de trabajo con un ambiente estimulante y motivador que promueva una actitud transformadora en beneficio de la sociedad.

Una vez ya analizados los diferentes conceptos de lo que la Motivación representa dentro de una organización, se requiere deslindar la importancia y la forma de participación que ha tenido dentro de la Renovación Moral actual, la cual se ha respaldado en una serie de lineamientos, y políticas adoptadas que analizaremos a detalle en este capítulo. Dentro de ello la burocratización y la jerarquía de autoridad promueven la competencia interpersonal; ahora no importa tanto el trabajo como las cualidades personales rentables: la iniciativa, seguridad, la energía y el magnetismo personal del Servidor Público lo que cuenta es la habilidad del supervisor de manejar las relaciones interpersonales, con ello el efecto motivacional posibilita que el empleado mida su propio valor en relación a las vidas y ocupaciones de los demás. Al mismo tiempo tienen la oportunidad de lograr un grado de movilidad en su área de trabajo.

La insatisfacción y la resistencia del trabajo no se dirige hacia el control y el poder, sino a la obtención de lograr mejores sueldos y condiciones de trabajo y sobre todo una mejor y más adecuada motivación que de alguna u otra forma gira en torno a los lineamientos gubernamentales.

El sistema de administración y desarrollo de personal -

público y federal ha propiciado el ejercicio eficiente de sus funciones de acuerdo a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal, ello nos permite delimitar los lineamientos adoptados por dicho aparato, los cuales se integran de la siguiente forma:"

SUBPROGRAMAS BASICOS

- I. Planeación y Organización
- II. Sistema Escalonario
- III. Capacitación
- IV. Relaciones Jurídico-Laborales

SUBSISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Planeación y Organización

Información

Evaluación

Empleo

Remuneraciones

Capacitación y Desarrollo

Motivación

Relaciones Jurídico-Laborales

Prestaciones y Servicios " (41)

41 Como base del Programa General, fueron aprobadas por el Titular del Ejecutivo Federal y el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración y desarrollo de Personal.

Objetivo

"Racionalizar las estructuras y procesos de la administración de personal en el ámbito institucional de la Administración Pública Federal, en función de los objetivos y políticas del proceso de Reforma Administrativa en su conjunto.

Metas

Establecer el Sistema General de Administración y Desarrollo de personal

Elaborar lineamientos, manuales y guías técnicas para el desarrollo de los procedimientos de la administración de personal, conforme a un enfoque integral del sistema.

Establecer un mecanismo de regulación y control del crecimiento del personal de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Apoyar el proceso de descentralización de la Administración Pública Federal y atender las solicitudes que en la materia formulen las entidades federativas. " (42)

EMPLEO Y REMUNERACIONES

Objetivo

"Establecer un sistema escalafonario funcional e intercomunicado que promueva el eficiente desempeño de los trabajado

42 Programa para mejorar la Administración del Personal al Servicio del Estado, 1979-1980. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, pág. 284

res, así como su preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales para una mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales para una mayor productividad y un adecuado servicio público.

Metas

Elaborar catálogos de puestos de cada dependencia, describiendo y especificando sus características.

Estructurar la compactación de las partidas presupuestales que se desagrega el sueldo de los trabajadores y establecer normas y procedimientos para la compactación de plazas.

Establecer las políticas y los procedimientos para la selección y nombramiento de personal y los mecanismos para la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Consolidar el funcionamiento del Sistema Escalafonario Funcional e intercomunicado en las dependencias del Ejecutivo Federal." (43)

CAPACITACION

Objetivo

"Establecer un sistema de capacitación y desarrollo de -

43 Instructivo para el pago de la prima quinquenal por años de servicio. Secretaría de Programación y Presupuesto. Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal, enero 1980.
Metodología para la formulación de los proyectos institucionales de Catálogos de puestos y Tabulador de sueldos, Secretaría de Programación y Presupuestos, Subsecretaría del Presupuesto, Agosto 1980.

personal estrechamente vinculado con las necesidades programáticas y con el sistema escalafonario de las dependencias y entidades, que propicie la superación individual y colectiva del personal, mejore la prestación de los servicios públicos y coadyuve la identificación de los servicios con los fines de las instituciones y los de la Administración Pública en su conjunto.

Metas

Establecer y presupuestar programas anuales de capacitación estrechamente vinculados con las necesidades programáticas y los procedimientos escalafonarios de las dependencias.

Promover y orientar programas globales de capacitación para coadyuvar al cumplimiento de metas y objetivos prioritarios del Gobierno Federal.

Promover la implantación de un programa de sensibilación del Servidor Público que procure su identificación con los valores."(44)

RELACIONES JURIDICO-LABORALES

Objetivo

"Establecer un régimen jurídico-laboral justo que tenga --

44 Guía técnica para la Organización y Funcionamiento de las unidades de Capacitación y Desarrollo. (Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración y Desarrollo de Personal) 1978.
Lineamientos del Sistema General de Capacitación y Desarrollo de la Administración Pública General (Oaxtepec, Mor.1978)

por finalidad racionalizar y hacer más armónica la relación del Estado con sus trabajadores, con lo cual se genere entre los -- servidores públicos la auténtica vocación de servicio y seguridad y estabilidad de sus puestos, cuando se desempeñen honesta y eficientemente.

Metas

Revisar y actualizar las disposiciones jurídicas sobre administración y desarrollo de personal.

Establecer mecanismos y calendarios anuales para el escalo namiento de vacaciones y poner en práctica los horarios coordinados de trabajo establecidos, procurando su compactación.

Revisar y difundir las Condiciones Generales de Trabajo.

Establecer y aplicar los procedimientos para el otorgamiento de los premios, estímulos y recompensas a los trabajadores - al servicio del Estado.

Revisar el sistema de prestaciones y servicio de los trabajadores del Estado y proponer medidas para su mejoramiento.

Establecer un sistema jurídico-laboral congruente y homogéneo para la Administración Pública Federal en su conjunto, que garantice la justicia y equidad de las relaciones del Estado -- con sus trabajadores." (45)

45 Instructivo sobre la reubicación interna y reasignación de - personal. Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. 1978.

Lineamientos que deben observar las Dependencias y Entidades para el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas al personal de la Administración Pública Federal. Coordinación General de Estudios Administrativos. 1980, 81, 82.

Anteriormente observamos cada uno de los Subprogramas que el Gobierno Federal diseñó, exponen el marco de referencia conceptual así como los objetivos generales para su implantación, contemplados también los mecanismos de participación.

Estos lineamientos adoptados en una mínima parte, por el Gobierno Federal, si se llevarán y tomaran en cuenta en su totalidad, permitirían el desarrollo de una política congruente y unitaria de Motivación, conforme a las disposiciones legales vigentes y darían lugar a evaluar resultados, corregir dispersiones, incongruencias y duplicaciones. De ello se partirá para criticar constructivamente qué lineamientos se han tomado en cuenta y por qué razones el Servicio Público es conformista al conservar su fuente de trabajo y cuáles son los mecanismos que le ayudan a actuar positiva o negativamente hacia la sociedad y el medio laboral que le rodea.

La Motivación por ser un término tan importante dentro de las instituciones burocráticas enfatiza una y otra vez que la actitud y el comportamiento de los Servidores Públicos recae principalmente en la nueva Renovación Moral que a través de varias modificaciones y sexenios no se ha logrado implantar adecuadamente, siendo necesaria en su totalidad que contribuiría a cambiar a la misma sociedad por el hecho de atención del aparato burocrático y reduciría en gran medida la crisis económica, política y social.

- Contenido Ideológico

Es difícil crear un juicio del contenido que pueda denominarse como ideológico en los planteamientos establecidos de Renovación Moral, no obstante "la actividad humana que debe estar destinada a transformar el mundo social, las relaciones sociales y el trabajo humano, por medio de prácticas humanas"⁽⁴⁶⁾ Por lo que es esta práctica el camino para transformar al hombre y él a su vez el mundo u organismo que lo rodea. Se ha observado que "las organizaciones cambian bajo la presión de la realidad de las relaciones dinámicas de cualquier estructura social con su entorno natural y social".⁽⁴⁷⁾

En el capítulo cuarto se mencionó que la ideología debe contener elementos específicos para considerarla como "práctica transformadora del mundo".⁽⁴⁸⁾ Al ser el hombre el que tiene la capacidad objetiva, en las relaciones de producción en las que se vincula necesariamente, y que estos hombres desempeñan un papel fundamental en la creación, desarrollo y perfeccionamiento de las instituciones. En las acciones que el organismo público ha emprendido desde hace varios años ha pretendido que "el Servidor Público desempeñe sus labores dentro de mejores sistemas de organización y con mayor espíritu de servicio a fin de que se transforme en el más activo agente de la Reforma Administrativa"⁽⁴⁹⁾. Así aprecia que el mejoramiento

46 Sánchez, Vázquez. op. cit. p. 15

47 Lemans, op. cit. p. 25

48 Sánchez Vázquez. op. cit. p. 14

49 Memoria. Comisión de Recursos Humanos del Gob. Fed. p. 1

de un organismo depende esencialmente del hombre (Servidor Público) y que éste al realizar su actividad, desde la más modesta hasta la más alta responsabilidad es indispensable "incrementar su capacidad técnica y vocación de servicio."⁽⁵⁰⁾

La Renovación Moral término creado por el organismo gubernamental y que en uno de sus puntos plantea la necesidad de modificar y erradicar la ineficiencia o negligencia en la prestación de servicios: genera una serie de interrogantes, siendo -- que el camino emprendido por ese organismo sean los correctos, y se establezca una verdadera base ideológica que a través de la práctica cotidiana puede influir, adoptar u absorber el ser humano específicamente el Servidor Público, para que infunda - dentro de él y se apoye en un conocimiento objetivo y filosófico suficiente e inmediato, en la magnitud, composición y características que se requieran.

A través de la investigación se ha constatado que existen elementos teóricos u organizacionales que fundamenta de manera general el marco en el que se desenvuelve la Reforma Administrativa, manifiesta que debe existir "el elemento teórico, -- consciente, interpretativo o cognocitivo -y que - es fundamental en la práctica"⁽⁵¹⁾

La creación de objetivos específicos, teóricos e interpretativos de la realidad a transformar es base primordial, pero

50 Ibidem. p. 33

51 Sánchez, Vázquez. op. cit. p. 17

no son suficientes, se requieren un sin número de elementos -- prácticos o sea lineamientos que conduzcan a los Servidores -- Públicos, por medio de una práctica constante a un cambio. Los organismos gubernamentales plantea que se debe de "investigar posibles métodos para promover nuevas formas de participación eficiente del Sector Público"⁽⁵²⁾. Los problemas que se enfrenta toda organización para una transformación se ven aumentados cuando se trata de un macro sistema con carencia de raíces, conlleva a analizar tendencias, plantear problemas, pero carece de sentido por sí solo, se basan en aspectos teóricos -- si éstos no se aplican en la rutina de cada una de las funciones que el ser humano desempeña dentro de la sociedad, y consciente del rol que tiene que ejercer.

Es patente el impulso que guía a la Administración Pública al crear leyes y reglamentos que tengan como finalidad la -- de "impartir justicia" con la orientación de formular un sistema justo y eficiente basado en lineamientos "legales"; la estipulación de reglas y la creación de castigos es el proceso que han seleccionado para jerarquizar y orientar la disociación y articulación de los elementos constituidos en la medida que -- las formas ideológicas en que se crean reflejan la manera de -- reaccionar de las ideologías dominantes. Es sabido que en el sector público existen más abogados que ningún otro tipo de -- profesionistas por lo que es esa la ideología dominante que -- crea lo que a su parecer es lo indicado, cerrando las posibles

52 Comercio Exterior Feb. 1983 p. 115

apreciaciones sociológicas y filosóficas que el ser humano tiene en su mano para evitar un desarrollo desigual de contradicciones ideológicas entre ellos y dentro de cada uno de ellos y, los mecanismos que se tienen que analizar en concreto y partir de la formación ideológica particular. No obstante cualquiera de los mecanismos adoptados en el interior de las Instituciones y así también el avance logrado tendrán que convertirse en -- fuerzas objetivas y prácticas reales. En referencia al apoyo que se les ha brindado a la Ley de estímulos y recompensas del Gobierno Federal y la Ley de responsabilidades del Servidor -- Público, pero admitir que tiene que ser proyectado y difundido en un plano general que formule una verdadera integración para toda la organización que compone el Sector Público, así como -- introducir nuevas formas de apreciación de las cualidades y valores propios de los individuos. Los elementos motivadores para un cambio ideológico no se pueden basar en una administración orientada en su poder. La estimulación ambiental que debe de desarrollar todos los responsables y reformadores administrativos, para que los trabajadores y ejecutantes de toda actividad sean verdaderos transformadores; es así como "titulares de las dependencias, Secretarios de Estado y Jefes de Departamento administrativo o Ministros del Gabinete juegan un papel muy importante dentro del proceso de reforma (...) son -- responsables de funciones específicas encomendadas por el ejecutivo su participación es esencial en el puesto que representan la plana mayor del gobierno y el segundo nivel de decisión"⁽⁵³⁾

El poder que puede ser impuesto por ellos puede ser entorpecido o neutralizado por todos aquellos Servidores Públicos, individuos y grupos que configuran la administración interna del Gobierno Federal, ya que dependiendo de los intereses, expectativas y sentimientos que integran la personalidad y así el marco valorativo ideológico particular de cada individuo y son estos Servidores Públicos los que operativamente pueden llevar al éxito o al fracaso en la innovación o modificación de la administración pública.

La jerarquía que está impuesta en las diversas formas de autoritarismo y al introducir en este campo principios de estructuración definidos por un conjunto jerarquizado de determinaciones precisas impide seguir presentando a los seres humanos en conjunto como una unión de manifestaciones intelectuales y prácticas objetivas acumuladas por la humanidad a lo largo de su historia, y crear una conciencia recta desde la más alta jerarquía, hasta el trabajo de los ejecutantes, ya que la imposición y el autoritarismo refleja la poca delegación de responsabilidad que debe de recaer en cada uno de los individuos que componen la sociedad. Es más la preocupación por "controlar, vigilar, fiscalizar y evaluar las tareas de la administración pública" (objetivo principal de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación) carece de importancia, porque se manifiesta en una actitud desconfiada y medrosa de las actitudes y funciones que cada ser humano se le tiene asignada. Toda responsabilidad humana para la creación de elementos cambiantes y motivantes que se fundamente en la creación de una filosofía po

sitiva y creadora, que refleje, exprese y represente a los individuos y a la época o circunstancia que de ella se derive, - conocimiento destinado a transformar, no a limitarse a una -- apreciación del mundo, sino una práctica real paulatina que -- formule una verdadera renovación de la conciencia y práctica - del Servidor Público.

Se afirma que la responsabilidad de una eficiencia no sólo recae en la moralidad de un Servidor Público, sino en cada uno de los individuos, que debe ser "una moral social -la que- - responda a los intereses (...) de los desprotegidos y explotados.

Así es posible juzgar acciones inmorales cuando son contrarias a la sociedad mayoritaria".⁽⁵⁴⁾ Una moral colectiva y ajustada a intereses nacionales por encima de los personales o de un grupo, "no se reducen a unas ideas, sino que poseen un - juego de intereses e idiosincrasias, a los que corrientemente los ideólogos -marcan- como una justificación racionalizadora o de punto de apoyo"⁽⁵⁵⁾. El soporte que tiene que ser conceptualizado en realidades que se presentan en cada una de las acciones y formas precisas y especializadas que no sólo se limiten a crear un ser humano (Servidor Público) de mente previsora y estático, sin elementos propios o características creati-

54 Revista de Administración Pública. El Sistema Nacional de Control y Evaluación INAP. Enero-Junio 1984 p. 76

55 Meynaud. op. cit. p. 96

vas y transformadoras ágiles hacia la eficiencia y perfección de su trabajo con sus propios medios mente y cuerpo dinámico y transformador de su realidad en forma positiva y consciente.

V. MUESTRA

La Renovación Moral de la Sociedad término que se crea a raíz de la pretendida modificación de la actitud de los Servidores Públicos. Es el hecho de la inquietud, que se vierte en este estudio; conocer qué bases conforman la Motivación dentro de la Renovación Moral. Como se ha observado en los capítulos anteriores, se trata de explicar a través de dos grandes vertientes: la primera la Motivación por los elementos teóricos - que formulan bases sobre el comportamiento del ser humano en el desempeño de su labor y la segunda a través de las prácticas ideológicas que resultan de la mediación de un conjunto de hechos repetitivos y cotidianos en los que se encuentra inmerso el Servidor Público.

En este caso se tomó una muestra de 150 empleados de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, éste pertenece al Sector General, se integra jerárquicamente, hasta la fecha por un Secretario, dos Subsecretarios, Direcciones Generales y Direcciones de Area. Dentro de los servicios más importantes que preste esta Secretaría se incluye la coordinación de las Empresas Paraestatales.

Está integrada por 2,100 empleados con una movilidad aproximada de 200 empleados anualmente.

El estudio representa una muestra de 150 encuestas; las cuales fueron aplicadas a un nivel medio, dado que las caracte

rísticas de ese nivel presentaba aspectos condicionados a nuestro estudio. Si se hubiese aplicado: por un lado a nivel Dirección probablemente se detectaría omisión en la aplicación, establecimiento y funcionamiento de los programas, que posiblemente tengan en su poder. Por otro lado cabría el riesgo al aplicarlo a un nivel más bajo la falta de entendimiento y sobre todo la carencia total de estos programas.

Con el fin de evitar posibles distorsiones en la selección de la muestra sólo se aplicó a personas que tienen estudios técnicos o semiprofesionales y/o conocimientos generales de políticas gubernamentales.

Se trató de elaborar un instrumento de verificación para nuestra hipótesis que reuniera elementos acordes a la realidad y que pudieran ser comprendidos con facilidad. (Ver anexo 1)

Al formular el cuestionario se tomó en cuenta aspectos tales como:

- Que el Servidor Público detectara la existencia de la Motivación en los programas marcados como de Renovación Moral.
- Que factores motivadores existen actualmente y de cuales carecen.
- El porqué de la conservación de ese empleo dentro de la SEMIP.
- Calificar el ambiente de trabajo que existen en esa sección.

- Conocer el nivel ideológico individual del empleado con respecto al trabajo.
- Sondear la aplicación de aspectos teóricos como lo es la pirámide de necesidades de Maslow.
- Detectar los diferentes tabúes que existen entre la relación jefe-empleado con respecto al cumplimiento de sus funciones y,
- El avance y aplicación de los programas por parte de los niveles superiores de acuerdo a las acciones positivas o negativas de los mismos.

Con los puntos anteriores se consideran cubiertos los objetivos de nuestro estudio, al recopilar elementos que confirmaron la existencia o carencia de la aplicación de técnicas Motivacionales, instituidas dentro de los programas de Renovación Moral. Demostrar cómo influye el establecimiento de dichos programas para la erradicación de la ineficiencia o negligencia del Sector Público. Por último nos permitió determinar críticamente si los programas puestos en marcha están guiados a un cambio de la ideología de los empleados.

Como mencionamos anteriormente nuestra encuesta se diseñó para permitir un análisis de la existencia de la aplicación de las teorías motivacionales por medio de la Renovación Moral. - El intento anterior del análisis ha podido establecer algunas conclusiones objetivas, otras subjetivas y algunas impresionis

tas. Al presentar el análisis esquemático, comparativo y gráfico de los resultados de la encuesta que se realizó se observan tendencias significativas.

Otro paso preparatorio fue la definición y observación de nuestro universo, integrado por la SEMIP, nuestro contacto con dicha Institución se vió facilitado grandemente por el acceso y conocimiento de dicha área. En la mayoría de los casos tuvimos la oportunidad de observar la reacción al resolver el cuestionario, lo que ayudó para ratificar y comentar los resultados.

Antes de detallar la muestra y los resultados obtenidos es importante aclarar algunos obstáculos sobre el procedimiento al que nos sujetamos:

Se pidió a nuestros encuestados que expresasen su apreciación particular y general de los programas que contiene la Renovación Moral y su aplicación, en algunos de los casos se les pidió un ejemplo. Algunos requirieron de una explicación del contenido de los programas y de lo que significaban el tratamiento administrativo de los mismos.

Descubrimos que los empleados se mostraban muy críticos de las deficiencias del sistema de administración y algunos parecían ser que se negaran a creer que existiesen tales programas.

Después de las anteriores aclaraciones procederemos a describir los resultados de la encuesta:

Un 55% de los encuestados sí reconocen la existencia de la motivación dentro de los programas de la Renovación Moral y el 45% no creen que existan elementos que puedan motivar dentro de esos programas. (Ver anexo No. 2)

Como se mencionó en el capítulo cuarto existe una estructura definida creada por el Aparato Gubernamental que contribuye a la expansión de sus actividades con formas organizativas reales tales como programas, proyectos, reglamentos, catálogos de puestos etc. que aumentan la capacidad del Gobierno para satisfacer las demandas de los Recursos Humanos acorde a las técnicas administrativas conocidas. También se esquematizan las deficiencias entre uno y otro sector y valoran las carencias físicas y ambientales de los lugares de trabajo. A pesar de que no es totalmente palpable el hecho que el Gobierno Federal se preocupe por los Recursos Humanos, en la revisión de aspectos históricos, se descubrieron documentos en los que se asienta la preocupación de gobiernos anteriores por estimular la buena reacción y espíritu de servicio del Servidor Público.

La relación jefe-empleado con respecto a la motivación que el primero brinda al segundo fue dado en un 30% positivo; en un 23% nulo y en un 47% en algunas ocasiones (Anexo. No. 3) Percibimos que prevalece la autoridad y la indiferencia de las funciones que realiza el empleado. Asimismo se observó que el índice más alto se encuentra en la actitud que muestra el jefe ante la actividad del empleado, ya que es inconsisten

te, puesto que en la mayoría de las ocasiones el empleado no se siente motivado.

En una forma simplificada la pregunta número tres nos proporciona datos sobre la carencia o existencia de factores motivadores y nos arrojó como resultado: (Anexo No. 4).

- En un 55% el empleado pide se le incremente sus prestaciones económicas, culturales y sociales.
- 44% requieren del mejoramiento del ambiente de trabajo -- (físico y organizativo)
- 34% solicitan el reconocimiento de la actividad desarrollada.
- 35% piden la cooperación de su grupo para el desempeño de sus actividades diarias, y
- El 43% requieren de un incremento de estímulos a nivel -- grupo e individual.

Estos resultados ratifican que los elementos motivacionales están presentes en las actividades que el ser humano desarrolla y que en diversos porcentajes a unos les parece más importante, aspectos tales como: seguridad económica, reconocimiento de la labor, mejoramiento del ambiente, etc. Se aprecia que se da una combinación de factores que reconocen las dimensiones sumamente complejas y los problemas existentes dentro del estudio y análisis del comportamiento humano.

Es importante subrayar que en la pregunta número cuatro - existe alto grado de impresionismo en las apreciaciones en las respuestas que se dieron. Detectamos que aquello que les mantiene en su empleo son entre otras cosas variadas, pero aún -- así, se enmarcan en ciertos renglones, al ser las principales: el cubrir sus necesidades económicas, el sentirse bien en la - actividad desarrollada, el interés de superarse y la disponibi- lidad de un horario accesible. Así también existieron respues- tas como aquellas de falta de oportunidad y desarrollo perso- nal en otra área, responsabilidad y esfuerzo particular.

Por tanto se detectó que el Servidor Público como cual- - quier otro hombre busca distintas clases de valores en su tra- bajo y por tanto pudiesen aplicarse las Teorías Motivacionales que existen hasta la fecha.

En la pregunta número cinco se trata de entrelazar la ac- titud de los compañeros de trabajo con respecto a la actitud - propia, haciéndolos un poco juzgar formas inconvenientes de ac- tuar. El resultado obtenido refleja:

- Que el 97% de sus compañeros en su mismo nivel tienen una actitud positiva hacia el trabajo.
- Un 16% no lo consideran así.
- Se esfuerzan por obtener buenos resultados en un 68% y -- por dejarlo a la ligera en un 32%.
- Existen personas que no le toman importancia a los traba- jos solicitados en un 53% y en un 47% le dan prioridad a

cubrir de inmediato sus funciones

Cabe señalar que las observaciones críticas de un compañero hacia otro proporciona un doble informe, ya que puede considerar que la participación y desarrollo del trabajo del primero con respecto a los segundos tiende a ser mejor que el del otro. Al analizar el resultado obtenido puede pensarse que la mayoría de los trabajadores tienen actitudes positivas, pero -- así también aparece la renuencia para cumplir completamente -- con las actividades encomendadas por tanto la motivación que -- reforzaría tales acciones, no aparece para dar el efecto deseado.

La participación social entendida como toda acción que influya en beneficio de la sociedad, a través de prácticas transformadoras positivas y por medicación del trabajo desarrollado, fue objeto del señalamiento de la pregunta número seis. A pesar de todo lo que se menciona con respecto a la falta de cooperación del Servidor Público dentro de su trabajo tienen la creencia un 72% que apoyan al país al desempeñar correctamente sus labores, y que influyen aunque sea en mínima parte en el desarrollo del país, y sólo un 28% tiene una conciencia totalmente diferente de este hecho. A esto se añade comentarios tales como: "Con el trabajo que desempeño no apoyo ni puedo ayudar a mejorar a mi país, aunque lo quisiera". Esto trae como consecuencia que no se alienta el comportamiento individual -- del Servidor Público, ya que debe de infundirseles la seguri--

dad de que cualquier trabajo que se desempeña, es necesario e importante para la Institución y por consiguiente para el país

Con respecto a la ideología individual que el Servidor Público demuestra en su centro laboral detectamos respuestas obtenidas en la pregunta número siete lo siguiente:

- El empleado piensa que debe llevar a cabo su trabajo porque necesita hacerlo sólo en un 27% y no necesita hacerlo en un 6%, la abstención obtenida fue de un 67% lo cual significa que el empleado realiza sus actividades por otras razones (responsabilidad o por su propia iniciativa) y no las realiza por necesidad.
- En diferentes situaciones busca interiormente el Servidor Público satisfacer esperanzas, lo que hace aceptable dicha afirmación en un 27% y lo rechaza en un 19%. El abstencion mismo alcanzó un 55% lo cual expresa que las aspiraciones e ideales que pudieran obtener en su trabajo son inalcanzables por el trabajo mismo. Es por tanto que la ideología que maneja el Servidor Público no se persuade ni se fuerza, puesto que en la mayoría de las personas se encuentra inherente a ellos, pero no obstante es necesario comprender -- que cuanto más se avanza, los deseos y exigencias se modifican e interiormente se opta por nuevas pretenciones.

(Anexo No. 5)

El empleado está consciente que debe realizar sus actividades bien en un 58%, el 2% considera que no es indispensable, te

niendo el 40% de abstencionismo lo que indica globalmente que los empleados se esfuerzan por realizar una práctica transformadora positiva de la realidad. La mayor proporción pertenece a todos aquellos que creen factible que su desarrollo lo obtendrán, al efectuar sus funciones encomendadas por el sistema al que pertenece. El trabajador al desempeñar su papel crea en su mente una idea acerca del mundo y la sociedad en su conjunto y al presentarle una determinada imagen, el trabajador reflejará por medio de su comportamiento y actitudes en la práctica cotidiana lo que él cree capaz de alcanzar en su propio desarrollo y confianza en los logros obtenidos. Y así día con día se suscitarán en él sensaciones e impresiones hasta que un día obtenga la estimación por su trabajo.

Las apreciaciones que el trabajador deben estar guiadas a sentir aprecio por cada una de las actividades que desarrolla. Esto fue verificado en un 46%. Un 6% difícilmente satisfacen del todo dicha necesidad, ya que tienen una sensación contraria que los limita a ser conscientes y adecuarse a su papel; - siendo que es tan importante el trabajo para el que lo realiza como para aquel que recibe los beneficios. Y el resto (48%), no se ha percatado que la estimación puede ser alcanzada por su propia iniciativa.

El comportamiento humano por ser complejo para que se pueda explicar requiere la transcripción por medio de una serie de apoyos o valores que den la pauta para satisfacer las inquiries

tudes del ser humano. Dentro de la muestra encontramos que actualmente el empleado de la SEMIP tiene en su escala de valores en primer término la responsabilidad y superación personal (71%); en segundo término cubrir la necesidad de alimentación y vivienda (59%). Sienten seguridad al conservar su trabajo - el 55%, el restante de acuerdo a las políticas de empleo en -- el sector gubernamental están seguros de conservarlo y no se preocupan por ello.

Dentro de esta escala de necesidades se obtuvo, que el 45% pretenden cubrir la necesidad de estimación a su propia persona, formulado a través de que el individuo al ser un ser social trata de acrecentar su poder y su prestigio con su trabajo. (Anexo No. 6)

El comportamiento del empleado teóricamente se dirige a buscar la compañía de otros y de luchar por colocarse y relacionarse con su grupo en este caso el 43% de los encuestados - pretenden la relación con sus compañeros y mantener la armonía o el ambiente laboral actual.

Tradicionalmente la Administración de personal afirma que existen problemas de comunicación, control y confianza jefe-empleado, y son parte de las responsabilidades directas de ambos. Por tanto el nivel de autoridad que tiene el jefe hacia el empleado representó para el segundo una modificación en su actividad (42%) un control estricto de sus funciones (36%); una co

municación reducida (25%) y una desconfianza para crear y modificar su actitud hacia el trabajo (23%). La administración - por referirse a diferentes estilos y patrones jerárquicos de autoridad determinados parece ser que en los términos analizados (control, confianza y comunicación), merece un grado de - aceptación relativa. Algunos encuestados no necesitan de autoridad directa para realizar su trabajo (7%). (Anexo No. 7)

En la investigación se descubrieron que existen elementos preprogramáticos estructurados y bien definidos sobre la Administración de los Recursos Humanos y por consiguiente de la Renovación Moral con respecto a los Servidores Públicos en el desempaño de sus labores. La apreciación que los empleados han sentido de estos elementos contribuyen a hacerlos participes - dentro de los programas y estudios como mecanismos adoptados - de participación. Con ello el trabajador piensa que los dirigentes de su organismo realizan acciones en contra de:

- La apatía que el empleado pueda llegar a sentir en la realización de su trabajo (39% cierto, 30% falso y en ocasiones el 27%).
- La indiferencia que suele presentarse en el curso de su - actividad (Cierto 27%, Falso 37% y en ocasiones 19%).

Los programas han sido apoyados por los dirigentes y éstos han contribuido no sólo con acciones en contra sino también a favor de que el empleado conozca:

- Sus obligaciones, deberes y responsabilidades (Cierto 70%, Falso 12% y en ocasiones 13%).
- La opinión de su jefe con respecto al comportamiento del empleado (Cierto 52%, Falso 21%, en ocasiones 22%).
- Los posibles cambios que pueda tener la organización y al mismo tiempo la aceptación de ellos. (Cierto 44%, Falso 28% y en ocasiones 24% (Anexo NO. 8)

Es entonces que las apreciaciones a favor son ligeramente mayores, al tener efecto en algunos empleados de la SEMIP, por lo que se vislumbra la adaptación de lineamientos en una mínima parte porque al no ser llevados ni tomados en cuenta en su totalidad, entorpece el desarrollo de la política congruente y unitaria establecida en documentos y disposiciones legales vigentes.

VI.. CONCLUSIONES.

- Consideraciones preliminares.

En este capítulo resumiremos brevemente los resultados principales de nuestro estudio y ofreceremos algunos comentarios acerca de la Motivación e Ideología del Servidor Público, en su relación intrínseca con la Renovación Moral. Pero antes de iniciar nuestra síntesis convendrá recordar ciertas consideraciones, algunas de ellas refuerzan la significación de nuestros hallazgos, otras sugieren limitaciones a la validez de los resultados obtenidos.

Primeramente, a lo largo de nuestro estudio hemos expresado que dispusimos de la técnica de recolección de datos a través de un cuestionario previamente diseñado y aplicado. Los problemas creados por el tamaño de la muestra, debido a que la aplicatoriedad de la Renovación Moral, abarca a todo el Sector Público, sin embargo la aplicación de la técnica utilizada respondió bien a las necesidades de nuestros objetivos.

En segundo lugar, realizaremos nuestro estudio dentro de la SEMIP, teniendo en cuenta que es una parte de la totalidad que enmarca el Sector Central; ya que se tuvo la oportunidad y facilidad de conseguir y observar directamente la información. Por otro lado la aplicación de nuestra encuesta sólo se limitó a un nivel medio (técnico o semiprofesional). El

análisis realizado en consecuencia sólo se dirigió a uno de - sus aspectos de la Administración de Personal, siendo este la Motivación vinculándolo estrechamente con la ideología del -- Servidor Público en la estructura social.

Por último es importante recordar el contexto que está - expresado en el inicio de nuestro estudio, que nos marca que la validez de los programas, en este caso, tendría que ser -- entendida como la modificación en la actitud y comportamiento del Servidor Público, ante el desarrollo de su actividad, apo yada en el material teórico de estudios de la conducta humana. Cabe mencionar que el Aparato Gubernamental es el responsable de dirigir y controlar los cambios que contribuirían a crear, modificar y alterar las tendencias de los Recursos Humanos a su disposición y al mismo tiempo permitir que la ideología - particular de los individuos salga a flote en actitudes prác- ticas positivas. Ambas consideraciones darían una pauta para una adecuada reestructuración macrosocial, sin olvidar que de berían para este caso soslayar las desviaciones de caracter - político, intereses particulares, intereses de grupo, que des vían y limitan los objetivos, planes y programas creados por las instituciones gubernamentales que contribuyan a un cambio interno en el empleado federal y al mismo tiempo de la estruc tura organizativa de las Instituciones Públicas.

- Conclusiones Específicas

El resultado global obtenido indica que los programas de Renovación Moral con respecto a la Motivación están estructurados y definidos acordemente, de acuerdo a la importancia y desglose de las actividades mencionadas (Cap. IV), ya que una motivación aplicada adecuadamente compensaría las condiciones desfavorables en las que se podría verse involucrado al empleado ante la relación de sus objetivos y metas particulares paralelamente con las de la organización. Cabría esperarse que su trabajo se enfocaría hacia una mayor cooperación dentro del área a la que pertenece.

Las medidas de Renovación Moral no se han aplicado o al menos no en un 100%. Es entonces que aunado a la complejidad que resulta del trato con el personal subordinado, la burocracia que representan los Servidores Públicos es solo un puente de conexión entre el Estado y la Sociedad, por lo que no ocupa una posición orgánica dentro de la estructura social. La burocracia no está vinculada directamente con el proceso de producción. El sistema político de la sociedad actual requiere crecientemente de un estricto control para el mantenimiento y fortalecimiento de la clase en el poder.

El nivel ideológico laboral tratado a lo largo de nuestro estudio, no tiene una guía, para un cambio radical que se sume al pensamiento del Servidor Público y lo introduzca en beneficio de la estructura social a la que pertenece. Reconocemos

que una ideología de clase no puede incluir todas las ideas - empleadas en la construcción de Teorías de Estado o de las - ideas que abarquen características particulares en el comportamiento, como elemento referencial del grupo al que pertenece. Así también tendrían que eliminarse todos los efectos -- perturbadores, tanto políticos como de clase y, de esta manera enfrentarse crítica, objetiva y fundadamente al desarrollo de sus funciones con lineamientos positivos concretos y prácticos.

Existen diversas explicaciones respecto al problema de la conducta dentro de cualquier sistema laboral, y en este caso observamos que se da en forma inconciente, al hacerles falta a los dirigentes un mayor conocimiento que los conduzca a una amplia y adecuada interpretación de los planes y programas, - al no proporcionar soluciones estructurales de carácter norma tivo. La crisis en el comportamiento de los dirigentes que - se agudiza por la intermediación de los problemas económico - políticos en que se ven situados.

En la actualidad el Estado no asume sus funciones inmersas en la realidad, con ello sugerimos que las medidas de Renovación Moral, buscan negociar puntos de poder y fortalecerlos al mismo tiempo la institucionalidad del juego político.

Como última consideración y conclusión podemos decir que la Renovación Moral se ha creado a través de diferentes programas, pero no ha logrado cubrir todas las variables que pue

den presentarse en la sociedad, y el aparato burocrático por ser consistente con su génesis de los dirigentes y la aplicación de los programas. Tal afirmación contradice el objeto principal de la Renovación Moral que es el de mejorar la Administración de los Recursos Humanos, corregir las deficiencias en su organización y funcionamiento y proveer la eficiente y eficaz prestación de los servicios. Aunque todos estos cambios no tendrían generalmente un efecto fundamental en su inicio, sin embargo al acumularse cambios menores en un periodo de tiempo considerable, pueden llegar eventualmente a constituir un cambio fundamental en los aspectos sistémicos de la maquinaria gubernamental, si son manejados profundamente dejarían de ser utópicos y establecerse de manera coordinada y eficaz.

VII. BIBLIOGRAFIA

- Abbagnano, Nicola. Diccionario de Filosofía F.C.E., México, 1974.
- Ampudia, Herrera Jorge. "Los procedimientos de Selección y - Promoción de personal" en La Administración y el - Desarrollo del Personal Público. Colección Semina- rios No. 9 Presidencia de la República, 1980.
- Aldaz, Ramón J. Arthur P. Brief. Diseños de Tareas y Motiva- ción del Personal. México.
- Arias Galicia F. Administración de los Recursos Humanos, Tri- llas, México, 1983.
- Arnaiz, Amigo Aurora. Estructura del Estado, Miguel Angel Po- rrua, S.A. México, 1979.
- Bernard, L. Rosenbaum. Cómo motivar a los empleados de hoy - Mc. Graw Hill, México, 1983.
- Bunge, Mario. La Ciencia su Método y su Filosofía. Siglo XX, Buenos Aires 1981.
- Carrillo, Castro Alejandro. La Reforma Administrativa en Méxi- co III, Porrúa, México 1979.
- Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático 1, Amorrurtu Editio- res, Buenos Aires, Argentina, 1974.
- Ferrar, Mora José. Diccionario de Filosofía. Alianza Madrid - 1981.

- Gvishiani, D. Organización y Gestión. Ed. de Cultura Popular, México.
- Harnecker, Marta. Los Conceptos del Materialismo Histórico. - 33a. Edición Ed. Siglo XXI, 1976.
- Koontz/O'Donnell. Curso de Administración Moderna, Mc Graw - Hill, 1981.
- Lange, Oskar. Economía Política F.C.E. 1974.
- Leemans, A.F. Compilador. Como Reformar la Administración Pública F.C.E. México 1961.
- Mc Gregor, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Diana 9a. Impresión, México, 1981
- Mc. Gregor, Douglas, Mando y Motivación. Diana, 4a. Impresión México, 1981.
- Sanchez, Vázquez Adolfo. Ensayos Marxistas sobre Filosofía e Ideología. Oceano. España 1983.
- Scott, Walter. Dirección de Personal. Mc Graw Hill, México. - 1981.
- Tiffin y Mc Cormick, Sociología Industrial. Diana, S.A. México, 1966.
- Zendong, Mao. Cinco Tesis Filosóficas. Ed. en Lenguas Extranjeras Ia. Ed. 1980.

- Documentos y Revistas

Apuntes de Sosa Consultores S.C. México, 1982

Ley de Premiso, Estímulos y Recompensas, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 DE Diciembre de 1975.

Madrid, Miguel de la. Plan Global de Desarrollo, 1982

Madrid, Miguel de la. 2° Informe de Gobierno de la Nación, Talleres Gráficos de la Nación, 1983

Memoria. Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal - 1976 - 1982, 1a. Ed. México, 1976

Criterios Generales de Política Económica en el Programa operativo anual Global para 1984.

Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1982. Presidencia de la República Coordinación General - de Estudios Administrativos.

Revista de Comercio Exterior Febrero de 1983.

"Concentración industrial y política económica en México" en - Revista de Comercio Exterior Sept. 1983.

García, Cárdenas Luis. Algunas conclusiones al Seminario internacional "Cómo reformar la Administración Pública

Revista de Ciencias Sociales Françoise Perus Cultura, ideología aparatos ideológicos y prácticos discursivas. Puerto Rico, 1980.

Revista de Administración Pública. El sistema Nacional de Con
trol y Evaluación INAP. Enero-Junio 1984. México

VIII. ANEXOS

c) No le toman importancia a los trabajos
que se les solicitan

Si () No ()

(En el inciso 'a' indica como es su práctica cotidiana, en los incisos se puede percibir que la forma de pensar no es - la misma de la forma de actuar)

6.- Estimas que el trabajo que desempeñas como servidor público puede mejorar la situación de nuestro país?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

(Participación Social)

7.- Su actitud permanente en su centro laboral la lleva a cabo porque: (Favor de contestar todas las necesarias).

a) Necesita hacerlo

Si () No ()

b) Quiere satisfacer esperanzas

Si () No ()

c) Cree que debe hacerlo bien

Si () No ()

d) Mantiene que la creencia que tiene
que llevar

Si () No ()

e) Quiere sentir su propia estimación

Si () No ()

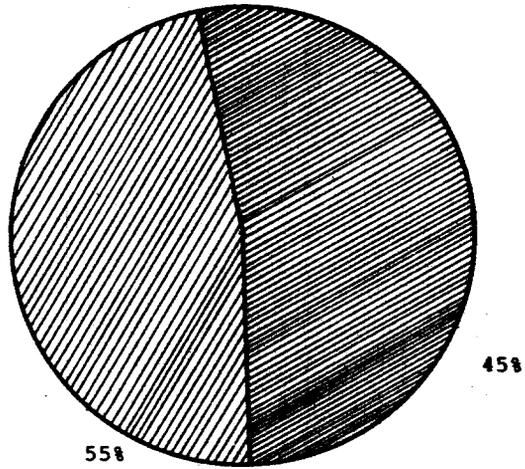
(Conforme a la práctica podrá calificar algunos aspectos de la ideología individual que nos interesa).

8.- ¿Qué tipo de necesidades pretente cubrir con la perfecta --
realización de tu trabajo? (Marca todas las necesias)

a) Alimentación y Vivienda

()

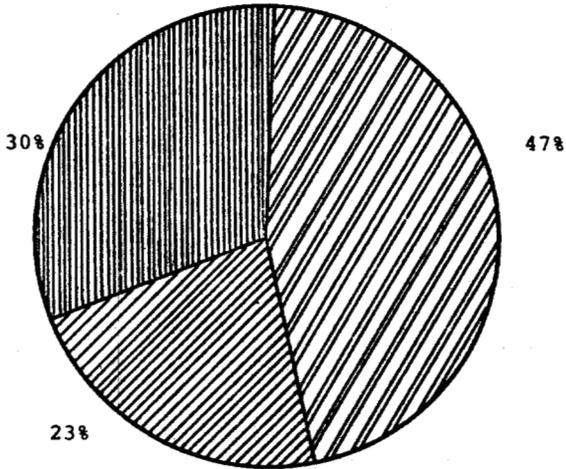
REPRESENTACION GRAFICA DEL RECONOCIMIENTO
DEL ASPECTO MOTIVACION EN LA
RENOVACION MORAL



 SI
 NO

REPRESENTACION GRAFICA DE LA MOTIVACION QUE EL EMPLEADO

PERCIBE DE SUS JEFES INMEDIATOS



SI

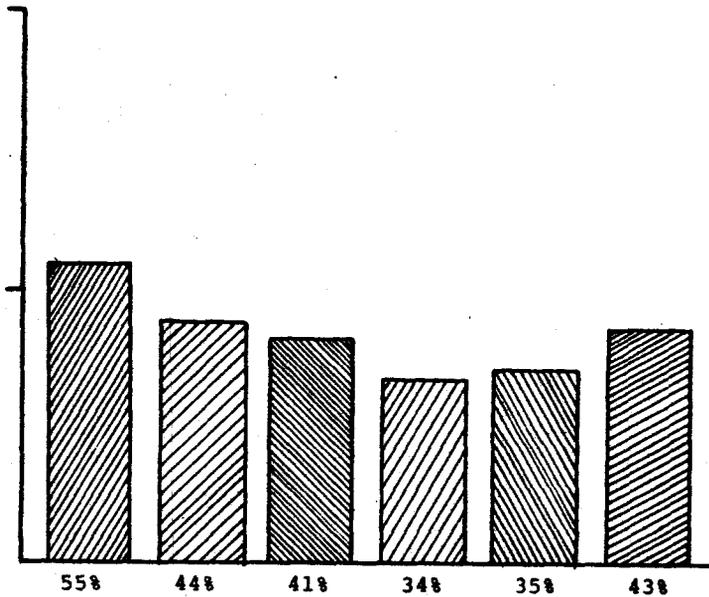


NO



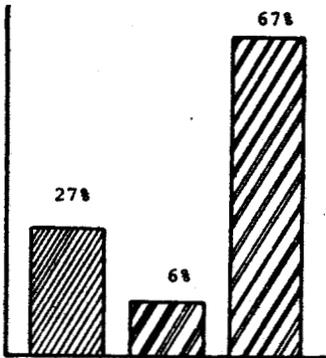
ALGUNAS VECES

REPRESENTACION GRAFICA DE LA CARENCIA Y ASISTENCIA
DE FACTORES MOTIVADORES



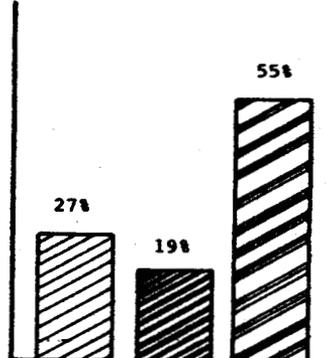
-  Incremento de prestaciones
-  Impletación de programas definidos
-  Mejoramiento del ambiente laboral
-  Reconocimiento de la actividad
-  Cooperación en grupo en el desempeño de las actividades
-  Incremento de estímulos a nivel grupo e individual

REPRESENTACION GRAFICA DEL NIVEL IDEOLOGICO
EN LOS TERMINOS SEÑALADOS



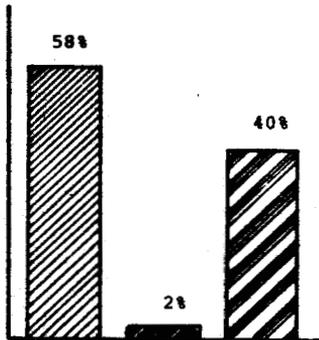
Necesidad de Hacerlos

-  SI
-  NO
-  Abstención



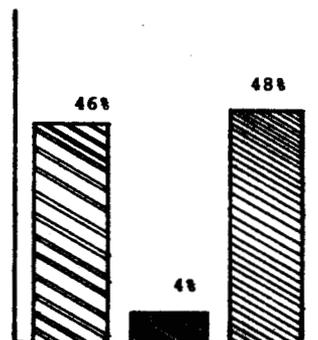
Se quiere satisfacer Esperanzas

-  SI
-  NO
-  Abstención



Se cree que es necesario hacerlo bien

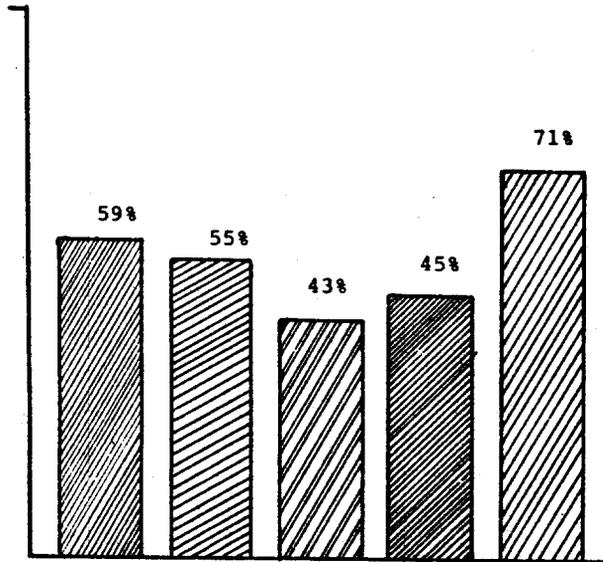
-  SI
-  NO
-  Abstención



Quiere sentir su propia estimación

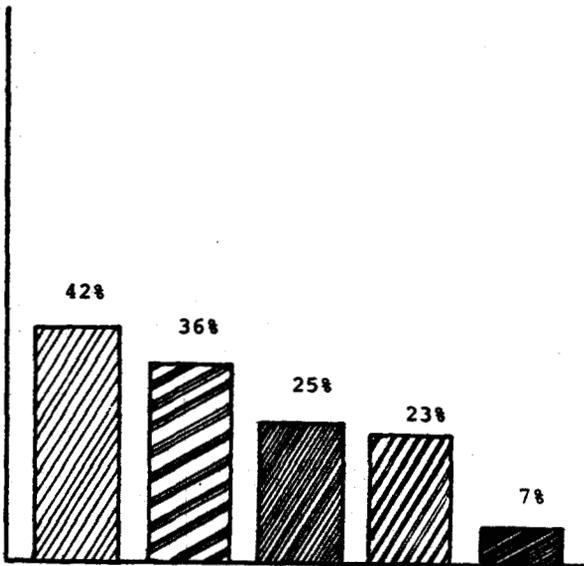
-  SI
-  NO
-  Abstención

REPRESENTACION GRAFICA DE LA ESCALA DE VALORES QUE
PRETENDEN CUBRIR LOS TRABAJADORES

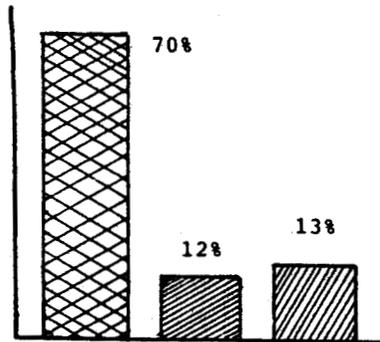


-  Alimentación y Vivienda
-  Seguridad y Conservación de su empleo.
-  Relaciones Sociales
-  Estimación individual
-  Responsabilidad y Superación personal.

REPRESENTACION GRAFICA DE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION
DE ACUERDO AL NIVEL DE AUTORIDAD DE LOS JEFES INMEDIATOS



-  Una modificación a la actividad desempeñada
-  Un control estricto a la actividad desempeñada
-  Comunicación reducida
-  Desconfianza para crear o modificar actitudes en el trabajo.
-  Otras



A favor de que se conozca las obligaciones, deberes y responsabilidades.



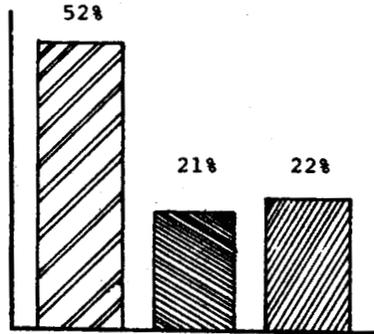
SI



NO



Algunas Veces



A favor de expresiones directas del jefe inmediato con respecto al trabajo desempeñado.



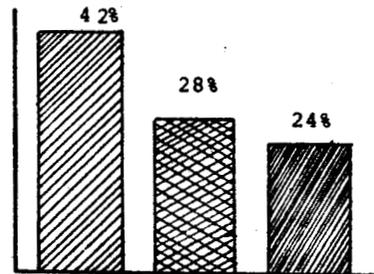
si



no



Algunas Veces



A favor de que el empleado pueda considerar beneficios a través de los cambios ocurridos en la organización.



SI

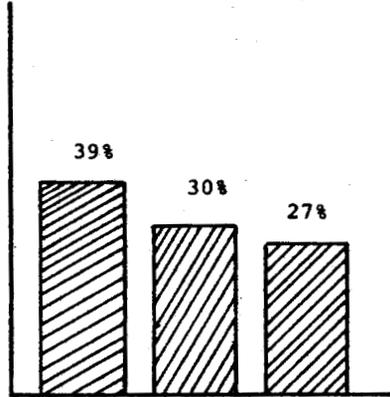


NO



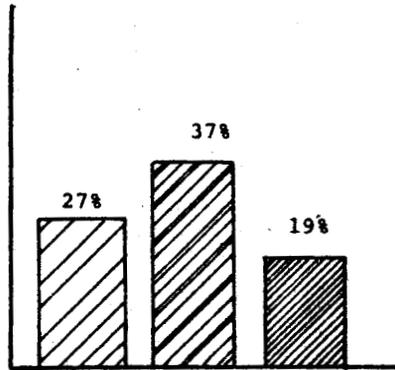
Algunas Veces

REPRESENTACION GRAFICA DE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION
(ACCIONES REALIZADAS)



Acciones realizadas en contra de la apatía para la realización del trabajo.

-  SI
-  No
-  Algunas veces



Acciones realizadas para erradicar la indiferencia hacia el desempeño de su trabajo.

-  SI
-  NO
-  ALGUNAS VECES